



UNIVERSIDAD
"DON VASCO A. C."

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

Conflictos que se generan del ausentismo de trabajadores del
área de empaque en la empresa Fresh Directions Mexicana
S.A. de C.V. en la ciudad de Uruapan Michoacán.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

Licenciada en Trabajo Social

PRESENTA

KARLA MURILLO CERVANTES

ASESORA: L.T.S. SANDRA ISABEL CORZA PLANCARTE



Uruapan, Michoacán. 29 marzo 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios por haberme permitido concluir un proyecto exitoso en mi vida y por guiarme para elegir la profesión correcta.

Doy gracias a mis papás Gabriel Murillo Paredes y Verónica Cervantes Rentería por apoyarme en todo momento y darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional.

Agradezco a mis hermanos Gabriela, Eduardo y Alejandra por brindarme el apoyo incondicional, en especial a mi hermana Gabriela por estar siempre conmigo.

A mi asesora de tesis Sandra Isabel Corza Plancarte por tenerme paciencia, por su tiempo, confianza y motivación, sin su apoyo no lo hubiera logrado.

Agradezco a la maestra Gabriela Martínez Naranjo por tener siempre las palabras justas en los momentos necesarios, por motivarme y confiar en mí.

Agradezco a mi tía Liliana Murillo Paredes y a mi abuelita Adelaida Paredes Farías por el apoyo incondicional, por confiar en mí y siempre tener las palabras de aliento que me motivan a cumplir mis metas.

Agradezco a todas las personas que durante mi carrera me apoyaron, creyeron en mí, me formaron como profesional y me brindaron su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I EMPRESA

| | |
|---|----|
| 1.1 Definición de empresa..... | 9 |
| 1.2 Tipos de empresa..... | 10 |
| 1.3 Estructura de las empresas..... | 18 |
| 1.4 Recursos humanos..... | 23 |
| 1.5 Intervención del Trabajador Social en la empresa..... | 28 |

CAPÍTULO II EMPRESAS EMPACADORAS

| | |
|--|----|
| 2.1 Descripción de las empacadoras..... | 32 |
| 2.2 Proceso de las empacadoras de aguacate..... | 34 |
| 2.3 Estructura organizacional de las empresas empacadoras..... | 39 |
| 2.4 Responsabilidades de la empresa..... | 43 |
| 2.5 Procedimientos de operación estándar de sanitización (POES)..... | 45 |
| 2.6 Empacadoras en Uruapan..... | 47 |

CAPÍTULO III AUSENTISMO

| | |
|--|----|
| 3.1 Definición de ausentismo..... | 50 |
| 3.2 Antecedentes del ausentismo..... | 52 |
| 3.3 Tipos de ausentismo..... | 56 |
| 3.4 Causas del ausentismo..... | 61 |
| 3.5 Consecuencias del ausentismo..... | 62 |
| 3.6 Medidas para combatir el ausentismo..... | 64 |

CAPÍTULO IV FRESH DIRECTIONS MEXICANA S.A DE C.V

| | |
|---|----|
| 4.1 Características generales..... | 69 |
| 4.2 Antecedentes..... | 71 |
| 4.3 Misión y Visión..... | 72 |
| 4.4 Estructura organizacional..... | 80 |
| 4.5 Organización del área de empaque..... | 81 |

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 5.1 Definición del universo..... | 83 |
| 5.2 Elaboración de instrumentos..... | 83 |
| 5.3 Recolección de información..... | 85 |
| 5.4 Presentación de resultados..... | 86 |
| 5.5 Análisis | 136 |

CONCLUSIONES

PROPUESTA

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El ausentismo ha sido un problema que se ha presentado desde hace tiempo y que se empieza a denominar como tal a partir del siglo XX, es importante hacer mención del concepto de ausentismo y cuáles han sido sus antecedentes hasta nuestra actualidad.

El estudio permanente de ausentismo puede ser aprovechado como un excelente indicador de elementos importantes para la administración como para la eficiencia de los sistemas de contratación, de promoción, de asignación de puestos, de tareas, de turnos de trabajo, de eficiencia de los sistemas de comunicación y ejercicios de autoridad de las empresas, un exponente fiel de la moral de los grupos de la empresa en general, ya que todos los elementos mencionados tienen una grave repercusión que puede ser identificada y medida a través del estudio metódico y permanente del ausentismo.

En la actualidad se ha dado como resultado de la aplicación de sistemas científicos de administración, al predominio casi absoluto del ausentismo producido por incapacidad física, es decir, al que está determinado por la enfermedad y la lesión corporal incapacitante, habiendo desaparecido casi completamente del panorama industrial en los países desarrollados, el ausentismo voluntario.

“México tiene uno de los índices más altos de pérdida de productividad por la ausencia de los compañeros de trabajo, con una tasa de 40 por ciento, y de supervisores, de 26 por ciento por ausencia típica”.

La falta de motivación laboral, la carga de trabajo, o el tener que realizar algunos trámites son algunas de las causas por las que los empleados recurren a excusas para ausentarse de sus labores.

Toda empresa debe mantener bajo control el nivel de ausentismo ya que este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda de que la empresa no puede llegar a sus metas si la gente no acude a trabajar por diversos motivos: si sufre enfermedades, si no está a gusto en su lugar de trabajo y por ende no va a trabajar,

por cuestiones familiares, por falta de sentido de pertenencia a la empresa, por cuestiones personales. Estas también se clasifican por justificadas e injustificadas.

Los principales factores que ocasionan que el personal se ausente de su trabajo son por cuestiones de salud, cuestiones familiares y/o personales y por desmotivación laboral.

Por eso el ausentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocar problemas organizativos y gerenciales, altos costos, ya que hay que cubrir el puesto de la persona ausente o su ausencia puede provocar la mala ejecución de las actividades, debido a que cada individuo forma parte de un sistema. Los factores que general el ausentismo son variados por lo que hacen necesarios hacer análisis de estos mismos y determinar la incidencia del ausentismo que con mayor frecuencia se presenta en el área del empaque turno matutino de la empresa FRESH DIRECTIONS MEXICANA SA de CV.

Por ello es que mediante la investigación realizada sobre cuáles son los conflictos que se generan a causa del ausentismo del personal operativo del área de empaque de la empresa, se darán alternativas para atender dicha problemática.

Objetivo General:

Identificar los conflictos que se generan del ausentismo de los trabajadores del área de empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V. para proponer alternativas de atención a esta problemática.

Específicos

- Conocer el índice de ausentismo laboral de los trabajadores de área de empaque de Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.
- Señalar los conflictos que se generan en cada área de la empresa al presentarse el ausentismo de los trabajadores y jefes de área del empaque Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.

- Detectar en que área del empaque se generan más conflictos o problemas a causa del ausentismo.
- Detectar los conflictos entre trabajadores y jefes de área que se generan a partir del ausentismo laboral de la empresa.
- Definir posible línea de acción para disminuir el ausentismo laboral de los trabajadores de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.

Hipótesis

Los principales conflictos que se generan del ausentismo de trabajadores del área de empaque en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V. son desmotivación e inconformidad por parte de los trabajadores.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos, de los cuales cuatro son capítulos teóricos y uno referente a la investigación de campo.

CAPÍTULO I EMPRESA

En este capítulo se dará a conocer el concepto de empresa, sus características, la clasificación, sus diferentes funciones, la importancia que tiene para la sociedad así como cuáles son los fines que tiene como tal.

CAPÍTULO II EMPRESAS EMPACADORAS

En este capítulo se dará a conocer lo que son las empresas empacadoras, cuáles son sus procesos, las características de las empresas empacadoras, el marco legal de las empacadoras y las empacadoras en la Ciudad de Uruapan.

CAPÍTULO III AUSENTISMO

En este capítulo se dará a conocer parte esencial del tema de investigación ya que se conocerá a grandes rasgos el fenómeno de ausentismo en las empresas, tipos de ausentismo, cuáles son sus causas y consecuencias, así como las medidas para combatir el ausentismo.

CAPÍTULO IV FRESH DIRECTIONS MEXICANA S.A DE C.V

En este capítulo se presentan las características generales de dicha empresa, así como antecedentes, estructura organizativa. Finalmente lo referente al departamento de desarrollo humano el cual está a cargo de una Licenciada en Trabajo Social. Cabe mencionar que este capítulo es la caracterización del lugar donde se llevó a cabo la investigación de campo.

CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El último capítulo se ubica la investigación de campo es decir se expone la definición del universo, la elaboración de los instrumentos, la recolección de datos, la presentación de resultados mediante gráficos e interpretaciones seguido de un análisis formulado con los resultados obtenidos durante la investigación finalmente se presenta una posible propuesta de intervención que surge debido a los resultados de la investigación.

Capítulo I

Empresa

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución económica. Actualmente el reto que enfrenta toda empresa, por el cambio profundo de su entorno es hacerse competitiva, para lo cual tiene que adoptar un nuevo patrón tecnológico. Otro desafío empresarial es la calidad, en su interpretación más amplia: calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de las personas, calidad de la empresa, calidad de los objetivos. Por lo tanto en la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. Es por eso que a continuación se presentan algunos referentes de la empresa con la finalidad de mostrar un panorama general de lo constituye a una empresa.

1.1 Definición de empresa

Las empresas son una de las principales unidades económicas de cualquier país y estas varían en su tamaño, sector y su estructura. La empresa ha sido definida de diversas maneras por distintos autores. A continuación se presentan algunas definiciones que se consideran son relevantes para la investigación.

García y Casanueva (2001) definen la empresa como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.”¹

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su

¹ García del Junco Julio “*Prácticas De La Gestión Empresarial*”, Madrid Mc Graw Hill 2001 pág.331

propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"²

Chiavenato (2007) define que la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.³

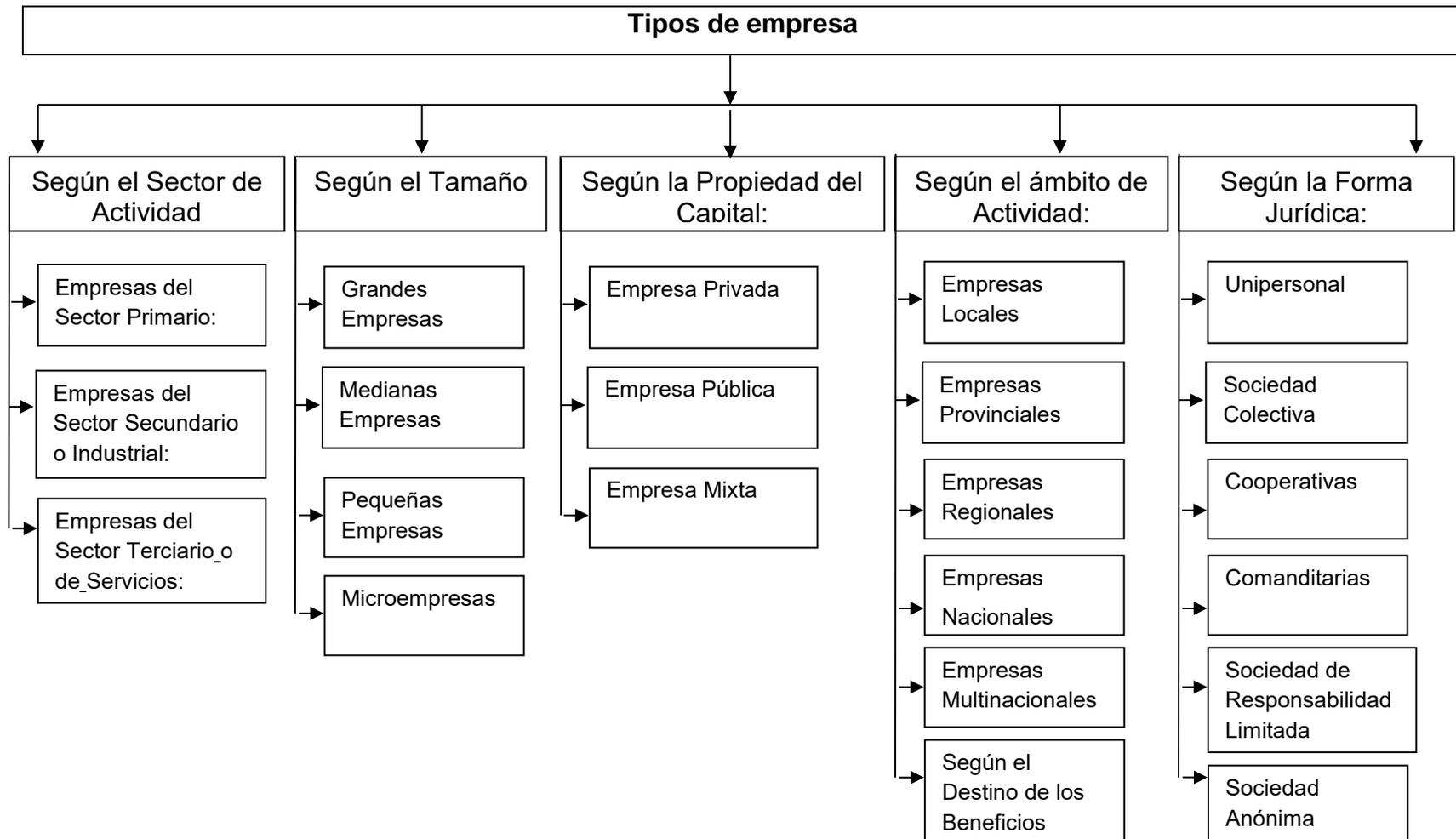
De acuerdo a las definiciones anteriores y para los fines de la presente investigación se define a la empresa como una entidad formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que mediante estos se realizan diversas actividades, en las cuales una persona o un grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y servicios, con el fin de cumplir objetivos asignados.

1.2 Tipos de empresa

Ante la diversidad de empresas que fueron surgiendo fue necesario ir las clasificando, por ello hoy en día existen diferentes clasificaciones que toman en cuenta el conglomerado de empresas actuales existentes en las economías del mercado global. A continuación se elabora un esquema donde se presenta la clasificación de los tipos de empresas, también se elabora un cuadro según el sector, tamaño, propiedad, ámbito de actividad y según su forma jurídica, retomando a diversos autores.

² Andrade Simón “*Diccionario de Economía*”, Trillas México, DF Editorial Andrade 2005 pág. 448.

³ Chiavenato Idelfonso “*Administración de Recursos Humanos*”, México DF Mc Graw Hill, 2007 pág. 17



Según el Sector de Actividad:

En esta clasificación se toman en cuenta las empresas que pertenecen a cada uno de esos sectores.

| <u>Empresas del Sector Primario:</u> | <u>Empresas del Sector Secundario o Industrial:</u> | <u>Empresas del Sector Terciario o de Servicios:</u> |
|---|--|---|
| También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, agua, minerales, petróleo, etc. | Realizan un proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc. | Su principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende empresas de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc. |

Según el Tamaño

Existen diferentes criterios que se utilizan para determinar el tamaño de las empresas, como el número de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad, el valor anual de ventas, etc. Sin embargo, e indistintamente el criterio que se utilice, las empresas se clasifican según su tamaño en:

| | |
|---------------------------|---|
| <u>Grandes Empresas:</u> | Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. |
| <u>Medianas Empresas</u> | En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. |
| <u>Pequeñas Empresas:</u> | En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite. |
| <u>Microempresas:</u> | Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas, el director o propietario puede atenderlos personalmente. ⁴ |

⁴ Fleitman Jack "Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio", Mc Graw Hill Interamericana México D.F Primer Edición 2000 págs. 22 ,23.

Según la Propiedad del Capital:

Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En sentido se clasifican en:

| | |
|-------------------------|--|
| <u>Empresa Privada:</u> | La propiedad del capital está en manos privadas. |
| <u>Empresa Pública:</u> | Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal. |
| <u>Empresa Mixta:</u> | Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares. |

Según el ámbito de Actividad:

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social. En este sentido las empresas se clasifican en:

| | |
|--|--|
| <u>Empresas Locales:</u> | Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio. |
| <u>Empresas Provinciales:</u> | Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país. |
| <u>Empresas Regionales:</u> | Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones. |
| <u>Empresas Nacionales:</u> | Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación. |
| <u>Empresas Multinacionales:</u> | Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país. |
| <u>Según el Destino de los Beneficios:</u> | Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos: <u>Empresas con ánimo de Lucro:</u> Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc. <u>Empresas sin ánimo de Lucro:</u> En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo. ⁵ |

⁵. Ibidem págs. 22 ,23.

Según su forma jurídica se retoma del autor Zuani (2007) dice que la legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad.

| Según la Forma Jurídica: | |
|---|---|
| La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales: | |
| <u>Unipersonal:</u> | El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa. |
| <u>Sociedad Colectiva:</u> | En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa. |
| <u>Cooperativas:</u> | No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa. |
| <u>Comanditarias:</u> | Poseen dos tipos de socios: los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado. |
| <u>Sociedad de Responsabilidad Limitada</u> | Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa. |
| <u>Sociedad Anónima:</u> | Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de |

| | |
|--|--|
| | la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. |
|--|--|

Según Samuelson y Nordhaus, “en las economías de mercado se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas.”⁶

Esta amplia variedad de organizaciones empresariales se divide en términos generales en los siguientes tipos de empresa:

Empresas de propiedad individual: Por lo general, este tipo de empresa se encuentra constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se toman en cuenta a los teletrabajadores o emprendedores en internet que han iniciado y mantienen un negocio en la Red o prestan servicios a través de ella.

Sociedad colectiva: Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

“Sociedad anónima: Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una persona jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.”⁷

⁶ Samuelson Paul, Nordhaus William “Economía” Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 2002 pág. 102.

⁷ Ibidem pág. 103

Este tipo de empresa, se caracteriza por incorporar a muchos socios accionistas quienes aportan dinero para formar un capital social cuyo monto posibilita realizar operaciones que serían imposibles para el organizador en forma individual.

Es importante ubicar a las empresas en estos rubros ya que se destacan elementos claves y esenciales de la organización, las cuales nos permiten darle el giro adecuado a cada una de estas y así mismo poder integrar y abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno.

1.3 Estructura de las empresas

Estructurar una empresa significa identificar las tareas físicas y/o mentales que deben ser realizadas, agrupar las mismas en forma coherente, constituir sectores o áreas, dar a estos denominación y nivel jerárquico de acuerdo a la importancia de las funciones asignadas y establecer las relaciones intersectoriales, a los efectos de lograr los objetivos específicos que contribuyan a la consecución de los objetivos globales de la empresa. Es por tanto, la división del trabajo de acuerdo a las actividades a ser realizadas por cada sector o área de la organización.

La estructura básica de una empresa de acuerdo a diversos puntos importantes que deben de contemplar cualquier tipo de institución son los siguientes:

1.- Entidad:

Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

2.- Elementos humanos:

Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

3.-Aspiraciones:

Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

4.-Realizaciones:

Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

5.-Bienes materiales:

Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

6.-Capacidad técnica:

Es el conjunto de conocimientos y Habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

7.-Capacidad financiera:

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e Inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

8.-Producción, transformación y/o prestación de servicios:

Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

- 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.
- 2) Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado.
- 3) Prestar servicios.

9.- Satisfacción de necesidades y deseos:

La necesidad según Richard L. Sandhusen, "son estados de carencia física o mental."⁸

⁸ Sandhusen Richard "Mercadotecnia" Editorial Continental México D.F. primera edición 2002, Pág. 3

Por lo tanto se entiende por las necesidades a aquellas situaciones en las que el ser humano siente la falta o privación de algo, a la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación).

En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas.

También existen tres tipos de estructuras organizacionales básicas que son:

Nota: los cuadros que se presentan a continuación se elaboraron a partir de los conceptos que presentan distintos autores, a raíz de la información consultada se estructura la siguiente información.

| Lineal. | |
|--|---|
| Se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad, se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas. | |
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Es sencilla y clara. • Se logra una disciplina laboral. • Se facilita la rapidez de acción. • No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad. • Es más fácil y útil en la micro empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Se carece de especialización. • Es poco flexible para futuras expansiones. • Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. • Los jefes siempre están saturados de trabajo, sobre todo de detalles. • La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos. |

Funcional.

Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.• Permite separar las actividades en sus elementos más simples.• Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios en los procesos. | <ul style="list-style-type: none">• Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes.• Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad.• Se reduce la iniciativa para acciones comunes.• Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos. |

La organización funcional se aplica particularmente en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme a la concepción y propósitos de la empresa.

| Línea y asesoría. | |
|--|---|
| Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. | |
| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Está basado en la especialización planeada. • Proporciona conocimientos especializados a la dirección y a los jefes. • Permite los ascensos al personal capaz, pues tiende a abrir espacios a puestos de responsabilidad. • Aumenta la eficiencia en las operaciones, lo cual compensa el incremento de los costos ocasionados por las asesorías. | <ul style="list-style-type: none"> • Puede haber confusión en las líneas de mando con relación a la posición de los asesores y los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones. • La efectividad de los asesores pueden no rendir frutos por falta de apoyo en la instrumentación de sus recomendaciones. • Puede existir falta de capacidad para comprender los puntos de vista de los asesores y causar conflictos. |

Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras.

Una estructura organizacional bien diseñada permite a la empresa determinar con exactitud: la calidad y cantidad de recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la organización, la infraestructura física e instalaciones requeridas: los tipos, cantidad y calidad de mobiliarios, máquinas, equipos, materiales, útiles de oficina, etc. Los recursos financieros y otros, necesarios para lograr los objetivos previstos.

1.4 Recursos humanos

a).- Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre las funciones de Recursos Humanos esenciales podemos identificar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Según el libro 'Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento', de Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

b).- Composición del Departamento de RR.HH.

El Departamento de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales

- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de RH

c).- Principales funciones del Departamento de RR.HH.

Es importante mencionar cada una de las funciones del departamento de Recursos Humanos en el área de empresa, así como la definición de cada una de ellas.

| FUNCIONES | DEFINICION |
|---------------------------|---|
| Reclutamiento de Personal | Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización. |
| Selección | El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La selección intenta solucionar dos problemas básicos: <ul style="list-style-type: none"> • La adecuación del hombre al cargo • La eficiencia del hombre al cargo |

| | |
|---|--|
| <p>Diseño, descripción y análisis de cargos</p> | <p>La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.</p> |
| <p>Evaluación de Desempeño</p> | <p>Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.</p> |
| <p>Compensación</p> | <p>Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado</p> |
| <p>Beneficios Sociales</p> | <p>Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.</p> |
| <p>Higiene y Seguridad</p> | <p>Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a</p> |

| | |
|---|---|
| | partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo. |
| Entrenamiento y Desarrollo | Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. |
| Relaciones Laborales | Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. |
| Desarrollo Organizacional | Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. |
| Base de datos y sistemas de Información | Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados. |
| Auditoría | Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. |

1.5 Intervención del Trabajador Social en la empresa

El Trabajo Social Empresarial se define como la actividad organizada, que pretende ayudar a la adaptación recíproca de los trabajadores y su empresa. Este objetivo se alcanza mediante la utilización de técnicas y métodos destinados a permitir que los trabajadores, los grupos y las colectividades de trabajo, hagan frente a las necesidades, resuelvan los problemas que plantea su adaptación a una sociedad industrial en evolución y, merced a una acción cooperativa, que mejoren las condiciones económicas y sociales.

Será experto en la intervención social en la empresa, “trabajaré con las múltiples y complejas relaciones entre las personas y sus ambientes. Su misión es facilitar que todas las personas desarrollen plenamente sus potencialidades, enriquezcan sus vidas y prevengan las disfunciones. Por ello, los y las profesionales en trabajo social, se convierten en agentes de cambio en la sociedad y en la vida de las personas, familias y comunidades para las que trabajan” (definición de la Federación Internacional de Trabajadores Sociales).

Sánchez (2005) menciona que existen muchas maneras de entender cuál es el significado de una empresa, se puede ver desde su función económica o como una unidad de producción de bienes y servicios, sin embargo para fines de un trabajador social “es necesario entender que esta tiene una función social, los cuales se conforman de tres elementos fundamentales como es el hombre, el espacio y las maquinas- herramientas, las cuales permiten visualizarla como una comunidad productiva.”⁹, y es por ello que trabajo social empresarial toma relevancia.

Trabajo Social en empresas tiene como objetivo generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad, por medio del conocimiento de los factores socio-culturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de la atención social.

⁹ Sánchez, R. Manuel “Manual de trabajo social” México ,Plaza y Valdez,2005 pág.207

El objetivo principal del Trabajador Social en una empresa es colaborar con la empresa, a lograr el mayor rendimiento, para que se brinde un servicio óptimo al cliente, y para ello se requiere contar con el mejor personal, y así lograr el objetivo de la empresa en cuanto a la producción deseable de bienes y/o servicios.

Podemos concluir que los objetivos principales de la intervención del Trabajador Social en la empresa deben dirigirse hacia los siguientes aspectos:

- 1.- Proporcionar a la institución el personal idóneo para el logro de sus objetivos.
- 2.- Promover un clima organizacional adecuado en el que los y las trabajadores(as) puedan tener cierto grado de satisfacción.
- 3.-Asesorar y capacitar a los y las trabajadores(as) en aquellas áreas que le permitan aumentar su desempeño y favorecer su autorrealización.
- 4.-Recomendar en equipo interdisciplinario o multidisciplinario, las medidas pertinentes para evitar conflictos individuales o colectivos.
- 5.- Atender en equipo interdisciplinario o multidisciplinario, aquellas situaciones que han propiciado la disminución de la productividad laboral, o bien que exista la posibilidad de que esto suceda, tanto a nivel individual como grupal.

Al trabajador social le competen distintas funciones dentro de una empresa las cuales se pueden dividir en: internas y externas.

Internas:

La comunicación: esta será de vital importancia a la hora de prevenir los conflictos entre empleados.

Conciliación personal y profesional: que previene el absentismo laboral, el estrés y mejora la productividad.

Atención a la diversidad: todo un reto para las empresas ya que puede ocasionar conflictos o mejorar la productividad en función de cómo la gestione.

Eliminación de riesgos psico-sociales: interviniendo mediante talleres de prevención de drogodependencias o gestión del estrés o actuando en los casos ya diagnosticados por el trabajador social.

Integración socio-laboral de personas en riesgo de exclusión social: abarca desde la integración de discapacitados hasta la de mujeres maltratadas, ex drogodependientes etc. Los trabajadores sociales son los profesionales capacitados para gestionar las subvenciones, redactar los informes sociales y la historia social del futuro trabajador.

Mediación laboral: las técnicas de negociación y resolución de conflictos y el conocimiento de las leyes y recursos existentes previenen problemas más graves en la empresa como denuncias o juicios.

El plan de igualdad: promover actuaciones para asegurar la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa.

La intervención social en el área interna de la empresa es importante para mejorar la productividad y funcionalidad de ésta, detectando diversos factores a los cuales se les puede dar posibles soluciones.

Externa

Gestión de las relaciones de la empresa con la comunidad:

La profesión del trabajo social se articula en tres formas de intervención.

- Trabajo social de casos
- Trabajo social de grupo
- Trabajo social comunitario

Las cuales comprenden técnicas e instrumentos que tienen una fuerte relación con las funciones externas:

La relación con las administraciones y el tercer sector: que con considerados grupos de interés para la empresa y es beneficioso para ella mantener lazos de cooperación y mutuo conocimiento.

La elaboración y evaluación de proyectos sociales: el proyecto social es una de las formas de intervención más identificables en un trabajador social, por lo tanto desde la empresa se pueden elaborar proyectos específicos (de formación, sensibilización, de intervención, entre otros.), se pueden evaluar proyectos de otras entidades que colaboren con la empresa (supervisar proyectos públicos o privados).

Voluntariado corporativo: los trabajadores sociales de empresa históricamente han incluido entre sus competencias la gestión del voluntariado de los empleados. Lo que actualmente la responsabilidad social corporativa denomina voluntariado corporativo. Esta forma de intervención social en la empresa conjuga distintos instrumentos propios del trabajo social: el estudio de una comunidad y su problemática, el diagnóstico social, la elaboración del proyecto social, la conducción de grupos etc.

La intervención de Trabajo Social en el área de empresa es amplia y compleja; Requiere profesionales especializados en intervención social que trabajen en equipos multidisciplinares. El Trabajo Social empresarial idéntica, diagnostica, contextualiza problemas y necesidades de la empresa y de los trabajadores, desde una perspectiva integral que considera aspectos tanto económicos, psicológicos y sociales esto con el fin de poder conocer las relaciones productivas y humanas, para lograr un aumento de productividad y un ambiente saludable.

El Trabajador Social en esta área debe ser considerado como una inversión que facilita tanto la adquisición de recursos humanos calificados y que favorezca la posibilidad de una mayor productividad, aumento de la calidad laboral y por ende la satisfacción del personal, además puede prevenir y atender las eventuales situaciones críticas que afecten el funcionamiento organizacional, todo con el fin de colaborar al logro de los objetivos de la organización.

Capítulo II

Empresas emparadoras

El Estado de Michoacán es uno de los productores y exportadores más importantes del país de fruta de aguacate, es el estado que cuenta con más empresas emparadoras de aguacate, siendo una de esta el objeto de estudio de la presente investigación de ahí la importancia mostrar cómo están constituidas y entender el funcionamiento de cada una de ellas.

2.1 Descripción de las emparadoras

Se retoman distintos conceptos para construir la definición de lo que es una empresa empaadora. Por lo tanto se hace mención de algunos de los términos que describen lo que es una empresa empaadora.

EMPACADOR, RA: “Que empa. Máquina para empaar.”¹⁰

EMPAQUE: “Acción y efecto de empaar. Materiales que forman la envoltura y armazón de los paquetes. Nombre genérico que en ocasiones se usa para describir la industria y el comercio de los envases y embalajes. Nombre genérico para un envase o un embalaje, material de amortiguamiento, sistema de sello en la unión de dos productos o de un envase y su tapa.”¹¹

EMPRESA: “Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”.¹²

Por lo tanto podemos definir como empresas empaadoras a una entidad formada por recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que mediante estos se realizan diversas actividades, en las cuales una persona o un grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y

¹⁰ <https://boletinagrario.com/ap-6,empacadora,84.html> (Consultada el día 16 de Mayo de 2017)

¹¹ <http://www.elempaque.com> (Consultada el día 16 de Mayo de 2017)

¹² Chiavenato Idelfonso “*Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*”, México DF Mc Graw Hill, 2007 pág. 4

servicios, con el fin de cumplir objetivos asignados, se fundamentan básicamente en la necesidad de reorientar la comercialización de la fruta, las cuales cumplen con diversos objetivos y normas, como es la producción que satisface necesidades nacionales e internacionales.

Por otro lado el término empacadoras puede referirse a dos tipos de máquinas distintas. Por una parte hace referencia a las máquinas que permiten hacer pacas, las cuales son mayormente utilizadas en la industria del reciclado de materiales y en la industria agrícola; en otro sentido hace referencia a las máquinas que envasan o empaquetan productos, ya sea en empaques con múltiples envases individuales como las cajas de cartón o empaque de película de poliestireno, envases individuales como las bolsas, botellas o latas. Cumple con varios objetivos y normas, entre los cuales se pueden destacar: protección, comodidad, promoción, requisición, comunicación y mejoramiento de la imagen de su marca. Por otro lado también podemos mencionar con importancia que las máquinas empacadoras que permiten recoger productos agrícolas hilerados como el heno, avena y paja.

La empacadora de aguacate debe reunir ciertas características para que aseguren que las instalaciones brinden las condiciones de servicios necesarios para cada actividad que se desarrolle. Bonales (2001) dice que actualmente no se cuenta con una tipología de construcción específica, en lo que concuerdan es que en el área para llevar a cabo el empacamiento del aguacate es una bodega. Las empacadoras de aguacate que existen, son construcciones que cuentan con áreas de oficinas administrativas en donde difiere la construcción para cada empacadora y el área donde se realiza las actividades del empacamiento del aguacate, en este espacio es una bodega donde se distribuye la maquinaria necesaria que generalmente está construida de block y su techumbre es de lámina.

2.2 Proceso de las empacadoras de aguacate

Las empresas empacadoras cumplen con diversos procesos por lo tanto es importante mencionar la definición de este concepto.

Un proceso “es un conjunto de actividades que permiten alcanzar un objetivo específico. Los procesos deben ser relevados en una organización con la finalidad de alcanzar la eficiencia, efectividad y economía en una entidad. El proceso está vinculado a la misión, producto y servicios que ofrece la empresa. Es un conjunto de actividades agrupadas en etapas secuenciales.”¹³

El proceso de las empacadoras cumple con la tarea de agrupar unidades de un producto considerando su manipulación, transporte y almacenaje.

El empaque de aguacate se fundamenta básicamente en la necesidad de reorientar la comercialización de la fruta denominada aguacate, tender, evitar y disminuir el intermediarismo, motivo por el cual, se considera de vital importancia si adiona a que la producción satisfaga las necesidades nacionales e internacionales de los productores de aguacate.

Para ello se requiere de un lugar que cuente con espacios adecuados para realizar todas las actividades para la empacadora del aguacate.

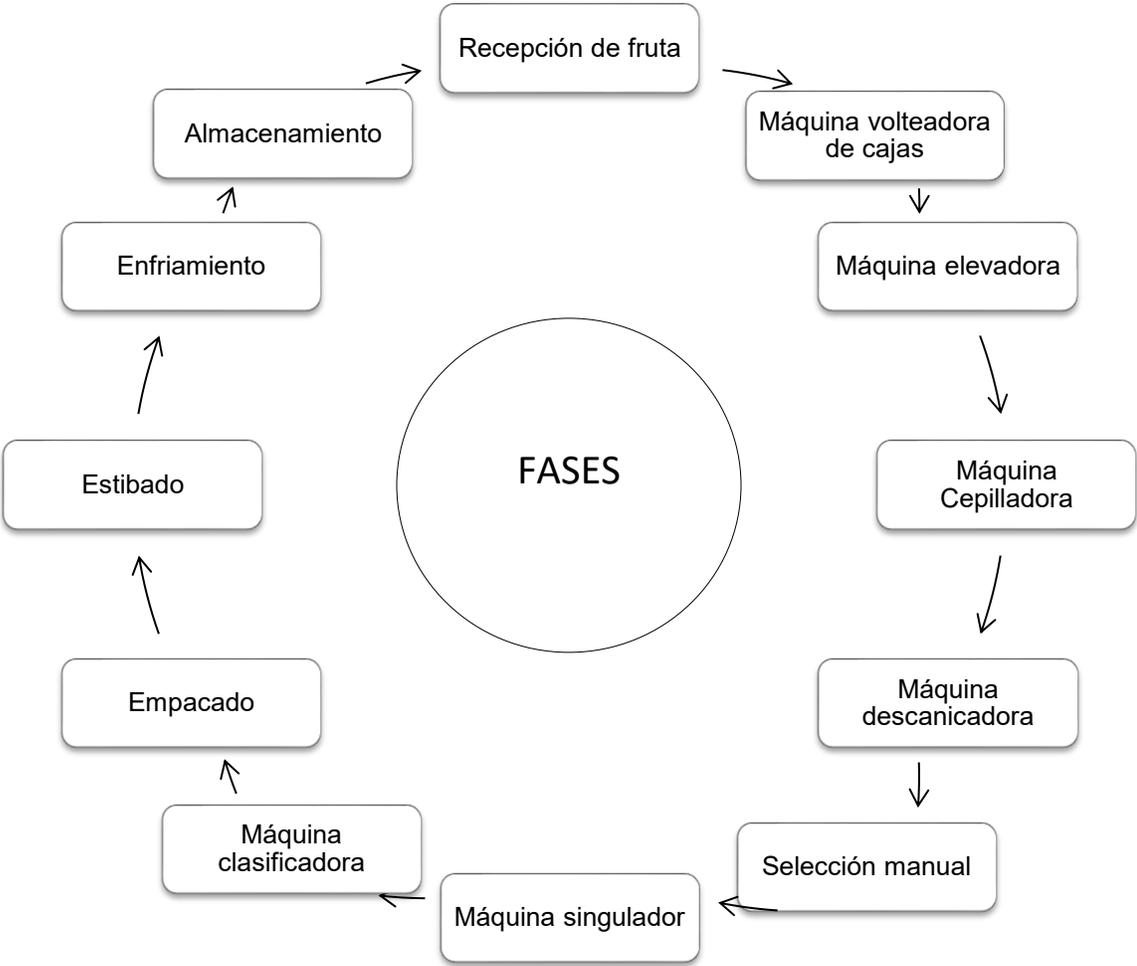
- 1.- Hacer una selección de la fruta de mejor calidad, y la fruta apta conservarla en buenas condiciones, por medio de congelación.
- 2.- Realizar el empaquetado, contar con un espacio suficiente para que entre el camión para que sea transportada.
- 3.- El empaquetado debe mantener las condiciones de su contenido, debe identificar su contenido y composición con etiquetas y dibujos explicativos, incluyendo instrucciones de uso y advertencias sobre su peligrosidad cuando sea preciso.

Todas las empresas exportadoras de aguacate nacionales e importadas, “adoptan lineamientos integrales de un sistema de prevención para atender las exigencias

¹³ <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf> (consultado 20/Diciembre/2017)

internacionales y obtener productos que cumplan con las normas más altas de calidad e inocuidad. Estos sistemas consisten en llevar acabo procedimientos y puntos de control durante las diversas etapas involucradas en llevar la fruta hasta el consumidor, con la meta específica de no contaminar el producto. Las empresas deben contar con conocimientos amplios de los riesgos de contaminación física, química y microbiológica en cada una de las etapas de producción.”¹⁴

Dicho proceso se compone de 11 a 12 fases las cuales se desarrollan a continuación.



¹⁴ Naranjo, Bertha. (08 de abril 2010). *Introducción a los procesos y procedimientos en la empresa*. Manual gestiopolis, pág.3

FASES DEL PROCESO

1. Recepción de fruta

En esta fase se recibe la fruta, llegan los camiones con el producto y se descargan en cajas de plástico, después se pesan cada una de ellas para valorar el producto, y así mismo revisar que cumplan los lineamientos de salubridad.

2. Máquina volteadora de cajas

El proceso de empaque comienza con esta máquina, sobre ella el trabajador coloca una tras otra las cajas con fruta que vienen directamente de la huerta retirando además los sellos de las mismas, las cajas se transportan sobre las cadenas de la maquina siendo giradas lentamente para que su contenido suavemente sea vaciado sobre la siguiente maquina “el elevador”. Esta primer maquina tiene la finalidad de establecer la pauta para que el vaciado de fruta sea regular y no se presenten problemas de saturación de fruta en las siguientes partes de la línea de selección.

3. Máquina elevadora

Una vez vaciada, la fruta es recibida por la maquina elevador transportándola sobre sus rodillos de PVC reforzado C-40. Su función es darle a la fruta una elevación adecuada y a la vez actuar en forma de desbasurador ya que al girar la fruta sobre sus rodillos las pequeñas ramas y hojas que pudiesen traer consigo caen por gravedad. Esta máquina se encarga de entregar la fruta con elevación y sin basura a la cepilladora. En la parte media hay una sección en la que se puede situar inmediatamente la fruta que venga en mal estado para evitar que sea tratada en las siguientes máquinas. La fruta en mal estado, cae a una tolva que se encuentra en la parte izquierda de la máquina.

4. Máquina cepilladora

El objetivo de la máquina cepilladora es dar presentación a la fruta debido a que se encarga de lavarla y secarla. Esta máquina cuenta con cepillos, donas en serie,

aspersores y ventiladores. Cuando la fruta entra en su interior unos aspersores en conjunto con sus cepillos iniciales se encargan de lavarla, una vez lavada la fruta es secada por la combinación de la acción de sus donas de látex y ventiladores, todo este proceso es realizado en el momento que la fruta se transporta sobre los cepillos y donas que se encuentran girando. Esta máquina cuenta con un arreador de fruta el cual saca la fruta de los cepillos al final de la jornada. De igual forma que el lavado, esta cepilladora puede ser capaz de encerar la fruta con el mismo tipo de cepillo.

5. Máquina descanicadora

La máquina descanicadora posee una serie de tubos metálicos galvanizados giratorios separados a una distancia determinada, una vez que le llega la fruta lavada y seca, utiliza la separación que hay entre sus rodillos para permitir que por gravedad caiga la fruta pequeña (canica), la fruta de tamaño adecuado seguirá adelante en su trayecto, eficientizando con ello la selección posterior.

6. Seleccionadora manual

La “seleccionadora manual” tiene como finalidad transportar lentamente la fruta sobre rodillos giratorios, al girar la fruta los trabajadores visualizan fácilmente algún defecto, procediendo a retirarla manualmente de su trayecto, esta máquina cuenta en su parte superior con una banda transportadora sobre la cual el trabajador coloca la fruta defectuosa, esta banda transportadora permite darle un camino previamente definido a la fruta sin que el trabajador descuide su actividad visual de revisión. Esta “seleccionadora manual” es el último módulo para retirar la fruta no adecuada antes de la seleccionadora computarizada.

7. Máquina singulador

El singulador tiene la función de acomodar la fruta por filas y una por una. En la seleccionadora computarizada es parte fundamental del buen funcionamiento y sincronía de la misma, cuando se usa exclusivamente para un sistema de etiquetado da el tiempo y el espacio para una colocación adecuada de las etiquetas.

8. Máquina clasificadora

Las máquinas clasificadoras computarizadas por peso han sido diseñadas y construidas en su totalidad por Corporación Industrial Uruapan. Para la parte electrónica se ha desarrollado un programa para el control de la máquina por medio de una PC, así como tarjetas para activar las salidas digitales y en lo referente a la parte mecánica tienen diseños propios para asegurar un excelente rendimiento en sus mecanismos en conjunto a un detallado ensamblaje de sus piezas. Este tipo de máquinas pueden tener de 1 a 8 líneas corriendo cada línea hasta 18 charolas por segundo, y el sistema de salidas digitales puede crecer hasta 40 salidas.

9. Empacado

El número de cajas por pallet es variable entre empacadores, pero generalmente está constituido por un poco más de 200 cajas de 4 kilos y de un número menor cuando se trata de caja de 6 kilo. En el caso del mercado norteamericano al cual enviamos nuestro aguacate, los pallets están constituidos por 80 cajas con un peso unitario de 11 Kg.

10. Estibado

Una vez depositada la fruta en cajas individuales, estas pasan al proceso de paletizado, llamado así porque se estiban y se amarran con cintas (fleje) sobre bases de madera o plástico y esquineros de plástico o de fibra de vidrio en conjuntos conocidos internacionalmente como pallets, considerados como la unidad de embalaje para el transporte, dichos pallets se deben sujetar a ciertas medidas que están determinadas por los contenedores en que se transportan.

11. Enfriamiento

Los pallets deben pasar enseguida a cuartos refrigerados donde primeramente pasarán al proceso de preenfriado por un periodo de 8 a 12 horas a temperatura de 4.5 a 5.5 grados centígrados. Después del preenfriado, pasan a la cámara de

conservación donde permanecerán hasta que sean cargados al medio de transporte. La temperatura de conservación va de 5.5 a 6.5 grados centígrados.

12. Almacenamiento

Las temperaturas óptimas recomendadas por la Universidad de California para el almacenamiento son:

- ✓ “5-13°C (41-55°F) para aguacates verde-maduros, dependiendo del cultivar.
- ✓ 2-4°C (36-40°F) para aguacates maduros. Con una humedad relativa óptima de 90-95%.
- ✓ 3-7 °C (37-45°F) para Fuerte y Hass, para una vida de anaquel aproximada de 4 a 8 semanas.
- ✓ 4 °C (40°F) para Lula y Booth, para una vida de anaquel 4 a 8 semanas.”¹⁵

Para evitar una rápida maduración el aguacate no se debe almacenar con mangos, fresas, bananos, tomates o cualquier otra fruta que cambie de color rápidamente.

Aquí termina el proceso que lleva a cabo la empresa empacadora, después intervienen empresas particulares que son las que adquieren el producto y mandan el transporte adecuado para poder llevar la fruta a su destino.

Sin embargo algunas empresas empacadoras también consiguen el transporte para poder enviar el producto a su proveedor y es ahí donde se concluye el proceso.

2.3 Estructura organizacional de las empresas empacadoras

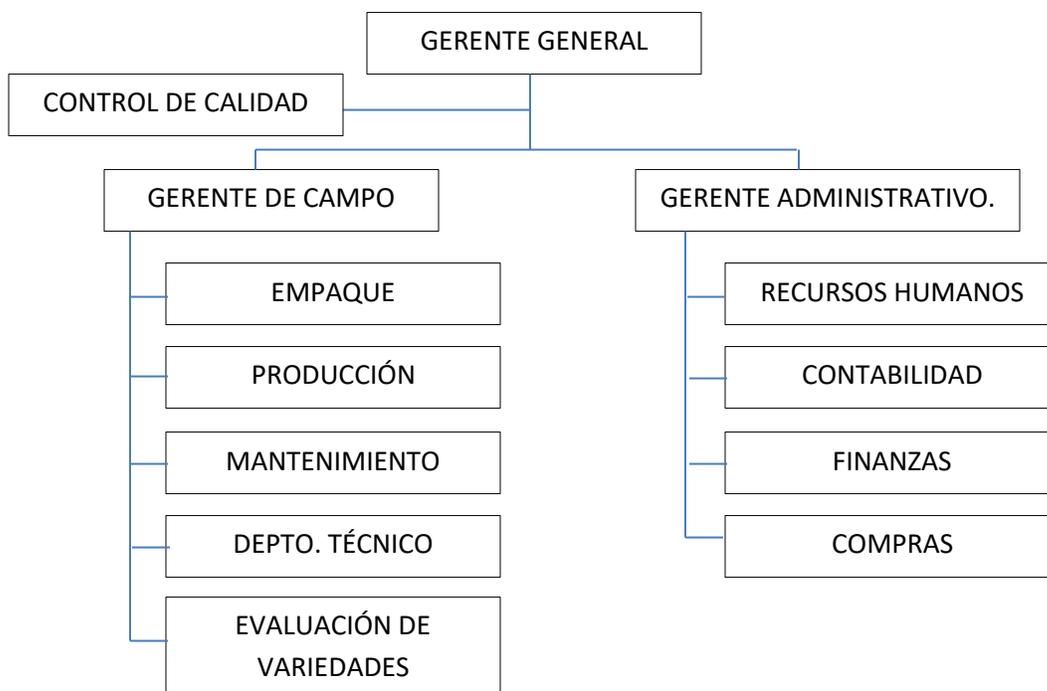
Las empresas empacadoras deben llevar a cabo las buenas prácticas agrícolas en el empaque, incluyen tópicos como las instalaciones, el diseño y la construcción de la planta y el equipo, el control de plagas, las prácticas de proceso y las prácticas personales, entre otros, por lo tanto es importante conocer cómo se estructura la organización de estas empresas por medio de su organigrama de manera general, así

¹⁵ www.aguacatesdemexico.com.mx (consultada el día 13 de marzo de 2017)

como sus diferentes niveles y departamentos, esto con el fin de poder conocer las actividades de cada una de las áreas jerárquicas.

ORGANIGRAMA DE LAS EMPRESAS EMPACADORAS

En general todas las empresas deberán de contar con un organigrama que muestre la organización general y describa los diferentes niveles y departamentos que se tienen para realizar sus operaciones, por ende las empresas empacadoras no son la excepción, en el diagrama se muestra un organigrama general que las empresas empacadoras utilizan.



Gerente general: Es responsable de coordinar y regular las operaciones de las Direcciones de la empresa, definiendo las estrategias de desarrollo de las mismas, establecer objetivos y políticas, dar seguimiento y lidera el proceso de planeación estratégica de la organización, para garantizar que la empresa se mantenga en producción y continúe un crecimiento sólido y sostenido.

Control de calidad: Es responsable de supervisar, coordinar, optimizar y administrar el área de Calidad e Inocuidad, así como vigilar el estricto cumplimiento de los sistemas y políticas de calidad e inocuidad, para garantizar la correcta aplicación del Sistema de Reducción de Riesgos de Contaminación, así como los sistemas de calidad que se requieran en las certificaciones obtenidas.

Gerente de campo: Es responsable de las decisiones sobre el manejo integral de los cultivos, vigilando la ejecución en tiempo y forma de las tareas del personal bajo su mando, desde la preparación de terreno, actividades culturales, hasta la cosecha y el empaque, para garantizar el máximo rendimiento y calidad del producto, con la menor inversión posible y cumpliendo con las normas establecidas por el cliente y en las diferentes certificaciones.

Empaque: Es responsable de planear, administrar, controlar y evaluar la operación del área de empaque, establecer nuevos métodos de trabajo y de medición, para garantizar el logro de las metas de producto empacado, solicitadas por el cliente al costo más bajo.

Producción: Es responsable de planear, organizar, analizar, coordinar, supervisar y evaluar los trabajos realizados por las áreas a su cargo, vigilar que se mantenga la funcionalidad y salvaguarda de las instalaciones, y la maquinaria y equipo en óptimas condiciones de operación, para garantizar que se cuenten con todos los elementos técnicos para coadyuvar al logro de los objetivos fijados por la organización.

Mantenimiento: Es responsable de planear, coordinar, analizar, evaluar y realizar las acciones necesarias para mantener la funcionalidad de las instalaciones, tanto de oficinas como de invernaderos, maquinaria y equipo utilizado en los diferentes procesos, para garantizar que con todos los equipos e instalaciones operando al 100%, se puedan lograr los objetivos trazados por la organización.

Departamento técnico: Rentabilizar al máximo el capital empleado en las instalaciones, para lo que se precisa obtener la mejor calidad en el servicio.

Evaluación de variedades: Es responsable de planear, desarrollar y vigilar las actividades y programas en materia de seguridad, protección, ecología e higiene, tendientes a establecer una cultura de seguridad, disminuir el grado de prima de riesgo y dar cumplimiento a los programas federales, estatales y municipales en materia legal de seguridad, protección civil e higiene, así como supervisar que se brinde la atención médica a los empleados que la requieran, para garantizar que la Empresa se mantenga a la vanguardia en materia de Ecología, Salud y Seguridad y cumpla con las certificaciones y normas establecidas al respecto.

Gerente administrativo: Es responsable de elaborar y dar seguimiento a los lineamientos, políticas y procedimientos contables de las diferentes áreas administrativas de la empresa, organizar, planear y verificar el control interno y vigilar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por el Gobierno en materia de Contabilidad, para garantizar que los aspectos contables y de costos se mantengan permanentemente actualizados y de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Gobierno.

Recursos humanos: Es responsable de planear, dirigir y controlar las funciones de recursos humanos tendientes a la aplicación de la ley federal del trabajo y el reglamento interno, asegurar los servicios de cafetería y transporte y vigilar el clima organizacional, para garantizar que los servicios prestados por el área estén acordes a las necesidades de la empresa, con la oportunidad y eficiencia requerida.

Contabilidad: Supervisar los registros contables que permita llevar una información financiera contable; esto quiere decir que la contabilidad se lleva al día para que se tenga con certeza la situación financiera y/o rentabilidad de la empresa en el momento en el que se requiera para así poder tomar decisiones.

Finanzas: Responsable de llevar el control de los ingresos, así como llevar la elaboración de las facturas constancias de retenciones conciliación entre las cuentas de los bancos utilizando programas internos creados en Excel para poder conciliar de manera más adecuada los estados de cuenta.

Compras: Asegurar que el suministro de las materias primas, los productos que se subcontraten, los repuestos, etcétera, tenga una continuidad, reducir el costo final de los productos es también un objetivo a conseguir, además de otros factores que pueden hacer que aumente el éxito del departamento de compras en cualquier empresa.

2.4 Responsabilidades de la empresa

Es obligatorio para la empresa empaedora demostrar de manera escrita que realiza las operaciones necesarias que conlleven a la inocuidad e integridad del producto, lo cual lo obtiene por las siguientes actividades:

- Bitácoras adecuadas a sus operaciones. Estas bitácoras deben ser lo suficientemente claras para que sean entendibles por todos los empleados y cualquier personal externo que las solicite.
- Educar y capacitar continuamente al personal para hacer conciencia del porque se llevan a cabo esas acciones, además de enseñarles como desinfectar las áreas de proceso y como protegerse contra posibles daños cuando utilizan productos químicos.
- Lograr un sistema de seguridad en los alimentos, mediante la prevención, control o eliminación de cualquier posibilidad de riesgo físico, químico o biológico desde las etapas de producción hasta su distribución.
- Motivar a todos los empleados para mantener en forma constante estos estándares, de tal manera que estén facultados para retener o rechazar producto que no cumple con las especificaciones, informar a sus superiores, establecer acciones correctivas y sujetarlo a posteriores evaluaciones y a la aprobación final por parte de la gerencia autorizada.

La empresa tiene como responsabilidad incorporar Buenas Prácticas Agrícolas como un sistema de producción integral. Para lograr este objetivo, las empaedoras debe de ser responsable de:

- Fomentar el trabajo de equipo.
- Prever y actuar para lograr la mejora continua de la planta.

- Mantener una comunicación constante entre la gerencia, los empleados de producción y los de ventas.
- Organizar equipos que conlleven al mejoramiento de calidad, condiciones de trabajo, disminución de pérdidas, diseño del equipo, eficiencia de las operaciones, seguridad del empleado, sanidad e higiene del personal, entre otros.
- Establecer un sistema de estímulos a los empleados para animarlos a utilizar su talento en pro de la mejora de la calidad del producto.
- Es responsabilidad de la empresa crear estas medidas de seguridad que permitan ofrecer un producto con los más altos estándares de calidad que exige el consumidor final.

Por otro lado, la inocuidad es parte integral de las funciones de cada empleado. La higiene personal de los empleados comienza desde el nivel de la gerencia, y ésta es responsable de:

- Proveer y mantener un lugar seguro y limpio de trabajo, con equipo y herramientas seguras.
- Establecer y fortalecer las reglas de conducta y trabajo.
- Desarrollar y conducir un programa de educación continua que promueva los hábitos de higiene y seguridad de los empleados.

La empresa debe asignar a un supervisor calificado para interpretar las necesidades de la gerencia y asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas de todo el personal.

RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADOS

- Los empleados deberán mantenerse en condiciones saludables para reducir enfermedades respiratorias y gastrointestinales, o cualquier otra afección física. Accidentes, cortaduras, quemaduras, erupciones en la piel deben reportarse al supervisor.

- Complicaciones del sistema respiratorio como el resfriado, y enfermedades gastrointestinales como diarrea, deberán ser reportadas al supervisor.
- La limpieza personal, deberá incluir baño diario, lavado del pelo al menos dos veces por semana, cambio diario de prendas y mantener la limpieza de las uñas de las manos.
- la entrada al área de producción y asegurarse de que todos los trabajadores cumplan con los requerimientos de ropa, zapatos, cofia, no joyería y uso de estaciones de lavado de manos, entre otros.

Para lograr esto la empresa se responsabiliza a darle seguimiento a las prácticas de higiene enfatizando que los empleados reciban entrenamiento acerca del manejo de los alimentos y de la higiene personal, estableciendo inspecciones regulares de los empleados y de sus hábitos de trabajo.

Para reducir el riesgo de contaminación a la fruta, los operarios deben adoptar buenas prácticas de higiene y asegurarse de que se han cumplido todos los requisitos de higiene en los camiones y otros tipos de transporte (jabas, cajones, góndolas o batangas) antes de cargar la fruta. En el vaciado es muy importante tener cuidados especiales para reducir al mínimo daños mecánicos y la posibilidad de contaminación durante el transporte.

2.5 Procedimientos de operación estándar de sanitización (POES)

Los POES son un conjunto de instrucciones escritas que documentan una rutina o actividad repetitiva realizada por una empresa. Detallan los procedimientos seguidos en la empresa. Documentan la forma en que deben realizarse las tareas y están diseñados específicamente para la empresa que los describe en su manual. Estos procedimientos deben seguirse a fin de garantizar que las actividades de limpieza e higiene en las instalaciones se realizan correctamente para asegurar la inocuidad e integridad del producto hortícola. El establecimiento de POES para cada actividad de sanitización ayuda a garantizar que las actividades se realizan adecuadamente, con orden y disciplina y reduce la dependencia de los criterios de cada individuo con respecto de lo que es una “sanitización adecuada”.

Los procedimientos de operación estándar de sanitización son aquellos documentos donde se contemplan las instrucciones específicas de la actividad o función que se detalla en las Buenas Prácticas de Manejo (por ejemplo, instrucciones de uso de equipo, de trabajo, al operador, pruebas de laboratorio, instrucciones de los procesos de la fruta, todas ellas relacionadas con la sanidad del producto). Los POES pueden variar considerablemente en cuanto formato, contenido, estructura y conformación de acuerdo a cada empresa.

Los POES se diseñan de acuerdo a las características propias de un Sistema de Inocuidad Alimentaria para empresas agrícolas. Estos procedimientos se tienen que elaborar como su nombre lo indica de acuerdo a un procedimiento y deben estar ordenados, numerados y autorizados por los jefes correspondientes. Es importante mencionar que cada empresa en particular deberá elaborar tantos procedimientos como así lo considere necesario, y la importancia de estos documentos POES podrá sistematizar sus operaciones en todo el proceso.

El responsable de este programa será el jefe de inocuidad alimentaria, este debe mantener una lista de distribución indicando quien es el responsable de mantener una copia del grupo completo de POES únicos, y quien es responsable de las copias de los POES individuales, los cuales son empleados en los puntos de uso. También es responsable del uso, control y retiro de todos los POES y solicitar todas las copias de los mismos.

Es importante mencionar estos procesos de operación estándar de sanitización ya que el objeto de estudio es una empresa empacadora de fruta (aguacate) y los organismos sanitarios SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) exigen que todos los establecimientos donde se elaboren, fraccionen y/o depositen alimentos están obligados a desarrollar Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que describan los métodos de saneamiento diario a ser cumplidos por el establecimiento.

2.6 Empacadoras en Uruapan

El Estado de Michoacán es uno de los productores más importantes del país, siendo concretamente el aguacate el producto que más ingresos aporta, teniendo a Uruapan como un predominante y grande productor y exportador a nivel Nacional e Internacional. Esta zona que es conocida como la región aguacatera, por contar con las condiciones climáticas idóneas para el cultivo de esta fruta, las cuales son húmedas y frías, por lo que habitantes de la región han hecho del cultivo del aguacate su actividad principal de sustento económico, por lo tanto la razón de este capítulo es mostrar el panorama de la Cd. de Uruapan.

A continuación se mencionan algunas de las empresas empacadoras de Uruapan, siendo estas algunas de las más grandes y productivas de la ciudad y las que ofrecen empleos a un porcentaje considerable de la población.

A).- EMPACADORA DE AGUACATE “CALAVO DE MEXICO, S.A DE C.V.” EN URUAPAN, MICHOACAN

Calavo de México, S.A. De C.V. es una empresa dentro de la industria de empresas de frutas y verduras frescas en Uruapan. La organización es ubicada en Libramiento Oriente No. 2650. Esta empresa privada se fundó en el año 1994 (hace 22 años). Calavo de México, S.A. De C.V. ha estado operando 13 años más que lo normal para una empresa en México, y 5 años menos que lo típico para empresas de frutas y verduras frescas. La organización tiene 20 sucursales/matrices/sedes. Calavo tiene 20 oficinas sucursales, que pueden ser filiales, dependientes, hermanas, sedes, entre otros.

B).-EMPACADORA DE AGUACATE “WEST PAK” EN URUAPAN, MICHOACAN

Fundado en 1982 como un productor y exportador de Aguacates de California, West Pak comenzó operaciones en un pequeño empaque de Fallbrook, el corazón de la región productora de aguacate. En 1992 abrieron un empaque nuevo en Temecula, California con la capacidad de 28.000 pies cuadrados, y que se ampliará a través de Norte América y Asia.

En 1996, se fundó West Pak México y se abrió una institución avanzada del embalaje en Uruapan, Michoacán.

Ahora West Pak es una fuerza importante en la industria del aguacate. Es una empresa financieramente fuerte, privada de capital extranjero (Estados Unidos). West Pak México es una empresa dedicada a la compra, venta y exportación de aguacate. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en la carretera Uruapan-Carapan, no. 5300, en Uruapan, Michoacán.

Esta empresa fue fundada en el año 1996 en esta ciudad de Uruapan. En un principio su actividad principal consistía en la comercialización simple del aguacate; posteriormente y debido a la demanda creciente del mercado, comenzaron a contratar servicios de maquila con otras empresas; el proceso progresivo condujo a que finalmente el 20 de octubre del 2004 lograron construir la planta empacadora más moderna en el estado de Michoacán, que adquiere, empaca y exporta productos rigurosamente seleccionados.

Las instalaciones cuentan con equipos que son lo último en tecnologías, La empresa cumple minuciosamente los requerimientos técnicos administrativos que regulan las actividades del sector en la agroindustria por parte de organismos como USDA, SAGARPA y NORMEX, entre otros no menos exigentes.

C).- EMPACADORA DE AGUACATE “MISSION DE MÉXICO, S.A DE C.V.” EN URUAPAN, MICHOACÁN

La empacadora de aguacate Mission fue fundada en el año de 1987, siendo una de las compañías empacadoras con capital extranjero, precursoras en la exportación de aguacate fresco desde su Capital Mundial: Uruapan Michoacán, México, principalmente a mercados de los Estados Unidos de Norteamérica.

Cuenta con infraestructura adecuada para el transporte, recepción, preenfriado, muestreo, selección, empaque, enfriado y conservación de aguacates. La construcción ha sufrido de modificaciones de acuerdo a las necesidades que ha tenido, no es el

edificio originalmente proyectado. Son reconocidos con desempeño exportador en más de cinco temporadas, por organismos como la UDECAM, APEAM entre otros.

Es una empresa dedicada a la compra, venta y exportación del aguacate. Sus instalaciones se encuentran ubicadas en el libramiento oriente KM. 1.7 en la colonia Quirindavara de la ciudad de Uruapan Michoacán.

Se toman en cuenta dichas empresas con la finalidad de que la información y elementos retomados nos den un panorama amplio de la variedad de empresas empacadoras con las que contamos en el municipio de Uruapan. Se retoman estas tres empacadoras ya que su antigüedad, tamaño y cantidad de producción es distinta además de ser las empresas más sobresalientes de la zona. Esta información nos ayuda a contrastar con nuestro objeto de estudio que es la empresa Fresh Directions Mexicana SA de CV. a cuál pertenece de acuerdo a las características antes mencionadas.

Fuente: entrevista directa.

Capítulo III

Ausentismo

El ausentismo laboral es inherente a todas las organizaciones, independientemente del sector económico al que pertenezcan. Su manejo es importante dentro de las empresas ya que el ausentismo laboral genera consecuencias negativas directas e indirectas en las organizaciones en términos de costos, productividad, desgaste administrativo y de recurso humano. Es importante conocer las causas y consecuencias posibles o demostrables del ausentismo y la comprensión de los factores que lo condicionan, estos pueden llegar a ser la clave para su manejo en una organización, lo cual supone la reducción de sus costos directos e indirectos. El poder estudiar el ausentismo laboral en las empresas puede tener mayor significado si se considera una tendencia en el tiempo y su comportamiento histórico, con el fin de observar las variaciones y ser objetivo con los resultados. El tema de ausentismo laboral es muy complejo por sus múltiples causas, el ausentismo ha demostrado poder reducirse mediante diversas intervenciones después de un diagnóstico oportuno y certero.

3.1 Definición de ausentismo

En las empresas es necesario tener un adecuado control de asistencia de sus trabajadores para así mismo evitar riesgos y lograr evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización y la participación de sus colaboradores, también importante para cumplir como un medio preciso y una verdadera herramienta de control de las jornadas laborales, brindar certeza laboral e incrementar la producción.

Es necesario presentar algunas definiciones de ausentismo o conocido también como absentismo. Chiavenato (2007) define que el ausentismo “es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo.”¹⁶

¹⁶ Chiavenato, Idelfonso, “*Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*” México: Mc Graw Hill 2007 pág. 4.

“El ausentismo según Neri Gamboa es la ausencia del trabajador a la empresa ocasionada por enfermedad, o licencia legal. El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.”¹⁷

Agustín Reyes Ponce dice que “el ausentismo es la suma de los periodos de tiempo incluyen a las personas que tengan sus vacaciones, ausencias debidas a accidentes en el trabajo y diversos motivos que dependen de la misma organización.”¹⁸

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar.

Davis K. (2007) define “el fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa, el primero, que se ve afectado en su salario, en la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros.”¹⁹

Para efectos de la investigación se retoma el concepto de ausentismo laboral como el factor que reduce la productividad, representándose como problema para la empresa y los trabajadores, en donde se presentan diversos conflictos a causa de esta problemática.

¹⁷ Neri Gamboa “diplomado de Actualización y conceptualización de Trabajo Social” 2001

¹⁸ Reyes Ponce Agustín “Administración de personal” Editorial Limusa, edición 30; México, D.F 2000 pág. 120

¹⁹ Davis Keith “Comportamiento humano en el trabajo” Editorial Mc Graw Hill, sexta edición; México, D.F 2007 pág. 36

Por lo tanto en conclusión podemos definir al ausentismo laboral en el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o injustificadamente, considerado un factor que reduce la productividad de las empresas y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otras consecuencias que afectan a la organización.

3.2 Antecedentes del ausentismo

El ausentismo ha sido un problema que se ha presentado desde hace tiempo y que se empieza a denominar como tal a partir del siglo XX, es importante hacer mención del concepto de ausentismo y cuáles han sido sus antecedentes hasta nuestra actualidad.

El absentismo laboral o ausencia al trabajo es tomado en cuenta por primera vez por Dubois en 1977, ya que se tomaba en cuenta el tiempo de trabajo perdido en el siglo XIX debido a las largas jornadas de trabajo, en las que se incluían los días de fiesta. A principios del siglo XX comienzan a ser conocidos los accidentes de trabajo voluntarios en contextos de actividad con un grado de riesgo considerable para tener así una vía de escape y poder continuar con el puesto de trabajo. A estos “accidentes” junto con la situación anterior, se denominaba absentismo, para esto la ausencia inesperada de un trabajador, aun desde tiempo ya muy lejano, era perjudicial para la buena marcha del trabajo, tal ausencia se producía en forma esporádica y no llegó a ser considerada, ni remotamente como problema.

El trabajador faltaba a sus labores únicamente cuando un grave problema personal hacía imposible su asistencia, es decir, por una incapacidad física total. Le interesaba su trabajo porque se daba cuenta de la importancia y de la utilidad de su esfuerzo productivo. Además se sentía ligado con el dueño del taller por nexos personales más importantes que la simple relación de trabajo. Había compromiso de amistad o de parentesco que obligaba a no abandonar el trabajo, salvo en casos de extrema imposibilidad física, en los cuales, el déficit de actividad del trabajo era compensada por un sobre-esfuerzo, casi siempre gustosamente realizado por el dueño del taller y desarticulación que implica en la cadena de producción la falta no programada de uno o varios de sus eslabones humanos.

En efecto, al desaparecer la producción por unidad, el operario perdió el interés que le ofrecía el uso de su iniciativa personal para crear algo y con ello perdió un motivo de satisfacción en el trabajo. Con frecuencia, su insatisfacción se hacía mayor cuando la labor que tenía asignada no estaba de acuerdo con sus capacidades, con sus aptitudes, con su carácter y con su interés.

El empresario fue ocupándose cada vez más de la administración de cosas y menos de los hombres, de sus emociones, de sus conflictos, de sus intereses, de sus afectos que eran olvidados conforme crecía el interés por los factores tecnológicos y económicos de la organización industrial.

Los resultados de la subestimación del hombre se revelaban en contraste con el creciente perfeccionamiento de la mecanización, en forma de tristeza, de derrota y de frustración por parte del trabajador, que fue sintiéndose más solo en medio de otros miles de seres humanos, con quienes comparte a su inseguridad y su desconfianza, a medida en que la figura del patrón iba alejándose y haciéndose cada día más remota hasta llegar a ser sustituidas en la era de la sociedad anónima, por agentes de esta que hacía uso solamente de una parte de la potencialidad creadora del empleado; en algunos casos de su fuerza física, en otros de su destreza en tal o cual actividad, en otros más, de sus conocimientos; pero olvidándose en todas las cosas de su voluntad y de sus atributos esenciales.

El obrero no solamente no veía su obra terminada, sino ignoraba cuál era la participación que su trabajo tenía en el conjunto de actividades de la empresa y mucho menos se daba cuenta de la utilidad social que pudiera corresponder a su esfuerzo.

Una respuesta obligada y lógica de parte del trabajador frente a la desaparición de los vínculos humanos que antaño los unían con el patrón y que lo hiciera sentirse parte de la empresa, fue entre otras de índole muy variado, una disminución de su interés por concurrir sus labores, con la que antes se sentía obligado. Y este desinterés fue originado no solo por causas de orden afectivo, sino también por razones de desadaptación con elementos de orden físico y de orden psico-técnico con el puesto asignado empíricamente, es decir, sin tomar en cuenta las posibilidades de

adaptación, era variable según la personalidad de cada trabajador y los problemas de desadaptación a que hicieran frente.

Para algunos, un leve disturbio de salud, o una indisposición de carácter benigno, no hubiera sido motivo para pensar en no asistir al trabajo, si este constituyese una fuente de satisfacción y si el trabajador se considera parte integral de un conjunto con el que se sintiera solidario e interesado en su éxito. Al no existir estas circunstancias determinantes, de una motivación positiva hacia el trabajo, el individuo verá en su indisposición una buena oportunidad para dejar de concurrir a sus labores. Y así mismo obtener el mayor beneficio de aquella oportunidad que le permita huir de una fuente de insatisfacción y de ansiedad conservando su salario o parte de él.

Frente a esta forma primitiva de incapacidad de orden físico, aparecieron otras formas de ausentismo que llegaron a adquirir mayor importancia que el provocado por la incapacidad física: el ausentismo voluntario, el cual le ofrecía una oportunidad de expresar sentimientos y actitudes del más variado contenido frustratorio, desde la agresión hasta las formas más directas de la resignación.

Las verdaderas causas del ausentismo, puso en juego una serie de medidas de control de lo que se consideraba simplemente, como un mal comportamiento o falta disciplinaria. Los primeros correctivos fueron por lo tanto, sanciones disciplinarias de tipo económico, suspensiones y despidos. Pero resultando tales medidas infructuosas y en ocasiones contraproducentes, se instituyeron más tarde los incentivos bajo la forma de primas de puntualidad, que aun cuando eventualmente produjeron un resultado satisfactorio, quedaron muy lejos de resolver el problema del ausentismo. Tal era la situación que prevalecía hasta la segunda Guerra Mundial en la cual repercutía esta problemática que afectaba a la industria.

El problema del ausentismo entró propiamente, en su etapa científica en el cuarto decenio del siglo XX, cuando fue estudiado con métodos científicos y a ser investigados con los mismos métodos las causas que lo producen. Uno de los primeros estudios dados a conocer, fue el de la Asociación de Minas Pensilvania.

Este estudio tuvo importantes conclusiones como la de que por lo menos el 50% del ausentismo que se originaba, era voluntario, es decir. Era ajeno a razones de incapacidad física por parte de los trabajadores. Y que el 58% del ausentismo, es inevitable, mediante su adopción de métodos preventivos dirigidos al control de sus causas.

El profesor Elton Mayo y sus colaboradores, encontraron entre otros hechos que el ausentismo es un fenómeno ligado íntimamente a desajustes emocionales, así como a factores biológicos y sociales.

Fultrou en 1944 aportó otro elemento importante en el conocimiento del problema del ausentismo, al señalar la existencia de pequeños grupos humanos en la empresa que originaban las mayores proporciones del ausentismo.

El profesor Henry Clay Smith de la universidad de Michigan corroboró la observación de Elton Mayo en el sentido de que la rotación del personal o cambio frecuente de empleo, se presenta invariablemente entre los grupos de individuos que han registrado el más alto índice de ausencias.

En la actualidad se ha dado como resultado de la aplicación de sistemas científicos de administración, al predominio casi absoluto del ausentismo producido por incapacidad física, es decir, al que está determinado por la enfermedad y la lesión corporal incapacitante, habiendo desaparecido casi completamente del panorama industrial en los países desarrollados, el ausentismo voluntario.

“Actualmente en México la tasa promedio de ausentismo como porcentaje de los días laborales totales fue de 7.3 por ciento, superior a la de China de 6.7 por ciento, pero menor que la de Estados Unidos de 8.1 por ciento y Europa, de 11.7 por ciento, según el reporte "Ausentismo Global 2014" presentado este martes por la firma especializada en administración de la fuerza laboral Kronos.”²⁰

²⁰ www.elfinanciero.com.mx/economia/ausentismo-laboral-cuesta-a-empresas-en-mexico-durante-2014.html (consultada el día 5 de Mayo del 2017)

México tiene uno de los índices más altos de pérdida de productividad por la ausencia de los compañeros de trabajo, con una tasa de 40 por ciento, y de supervisores, de 26 por ciento por ausencia típica.

La falta de motivación laboral, la carga de trabajo, o el tener que realizar algunos trámites son algunas de las causas por las que los empleados recurren a excusas para ausentarse de sus labores.

Según una encuesta realizada por el portal Trabajando, el ausentismo laboral es un tema delicado, pues afecta a la persona que vive desmotivada y a la productividad de las empresas, por lo que se deben atacar y solucionar este tipo de situaciones.

“En países industrializados la tasa de ausentismo laboral ha aumentado por encima de 30% en los últimos 25 años, y el caso de México no es la excepción. El sondeo reveló que 81% de los empleados rechazó haber asegurado que estaba enfermo cuando no era cierto, para no ir a trabajar, "pues no va con su ética profesional".

En cambio, 16% reconoce haberlo hecho cuando ha necesitado hacer trámites o ir a una entrevista de trabajo. Si bien las cifras de quienes inventan excusas para no ir al trabajo no son muy elevadas, lo cierto es que de todas formas es un porcentaje considerable, lo que debiera poner en alerta a las empresas respecto a la motivación o carga de trabajo de sus empleados.”²¹

En ese sentido, para las personas que laboran faltar al trabajo se ha convertido en algo bastante común y cada vez encuentran más estrategias para poder hacerlo. Por tal motivo es que el ausentismo se está presentando como un problema sumamente importante ya que se ven afectadas las empresas.

3.3 Tipos de ausentismo

Existen diversos tipos de ausentismo, lo cual es importante conocer cada uno de ellos para tener un panorama amplio de estos mismos, los tipos de ausentismo se presentan de la siguiente forma:

²¹ www.boletin-infomail.com/2010/10/ausentismo-por-poca-motivaci%C3%B3n.html (Consultado 15 de mayo de 2017)

Ausentismo parcial:

Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

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

Ausentismo General (mixto):

Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por vacaciones.

Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Se trata de un ausentismo mixto, pues incluye ausencias amparadas legalmente.

Esta clasificación se puede apreciar claramente que generalizan el ausentismo de manera programada y no programada, se entiende por programada, al tipo de ausentismo planeado con anticipación y con un control tal que no se vea afectado la jornada de trabajo en curso, y por ausentismo no programado se refiere a todo aquel que no ha sido planeado con anticipación; aquel en el que el empleado o trabajador surge de manera imprevista y es de carácter urgente, como por ejemplo pases de salida, pases de entrada, incapacidades, accidentes de trabajo, maternidad.

Ausentismo Mental:

Puede conceptualizarse como toda asistencia física del trabajador pero su pensamiento se encuentra en otra parte distante, por lo cual se presume que si su caracterización podría intentarse sobre la base de la fluctuación de los índices de productividad, sin embargo, existe la salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.

Clasificación del ausentismo

| Ausentismo. | |
|---|---|
| Ausentismo Justificado: El que se produce con autorización. | Ausentismo Injustificado: Las faltas del trabajador cuando no avisa, y por lo tanto, no hay autorización. |

El Ausentismo Laboral no justificado es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el trabajador una de las causas directas del ausentismo laboral.

Cuando las condiciones de trabajo son satisfactorias disminuye sensiblemente el absentismo laboral, por contra ante condiciones de trabajo precarias aumenta sensiblemente el ausentismo laboral. Todo lo que propicie una actitud adecuada como la integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc. reduce en un menor ausentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud reduce en un mayor ausentismo como la falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, etc.

Ausentismo Físico:

El ausentismo físico lo podemos definir como toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se puede dividir en físico justificado y en físico no justificado.

Ausentismo Físico Justificado:

Se puede considerar el ausentismo físico justificado como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer factores educativos, como por ejemplo: estar disfrutando de una beca oficial, o factores médicos tales como puede ser sufrir incapacidad maternal, o postoperatoria, así como estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo, etc. Obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una

comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos.

Ausentismo Físico Injustificado:

El ausentismo físico injustificado se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo explicando motivos ficticios o no justificados, como el anterior ausentismo este también se clasifica en total o parcial.

El ausentismo físico injustificado es total cuando la ausencia se prolonga a lo largo de toda la jornada como en el caso de las faltas, las licencias y las incapacidades ficticias.

El ausentismo físico injustificado es parcial, temporal o incompleto cuando la ausencia no abarca la totalidad de la jornada, es decir, cuando se he llegado tarde, salido temprano, o solicitando un permiso destinado a resolver un asunto en particular.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y EL AUSENTISMO

El artículo 47, fracción X, de la Ley Federal del Trabajo autoriza al patrón para rescindir la relación laboral cuando el trabajador tenga más de tres faltas de asistencia en un mes, sin permiso o sin causa justificada, para lo cual deben considerarse dos aspectos:

- I. La justificación propiamente dicha de la falta de asistencia.
- II. El aviso que el trabajador tiene que dar a su patrón sobre la falta y el motivo que la origina.

En relación con el primer elemento, la justificación de la inasistencia, de conformidad con el sentido propio del concepto, tiene que ser posterior a la falta y hacerse inmediatamente después de ésta y el aviso debe darse desde que exista la posibilidad material de hacerlo. Es decir, el trabajador deberá justificar su inasistencia al trabajo lo más pronto posible desde que tiene oportunidad para hacerlo, ya que la ley no obliga a los patrones a esperar indefinidamente a los trabajadores que no concurren a su trabajo, para el caso de que los faltistas hayan tenido causa justificada, resintiendo los perjuicios consiguientes e impidiéndoles emplear a otros trabajadores a su servicio o

forzándolos a contratarlos condicionalmente por si se presenta el trabajador de planta. Por ello, y dada la obligación que tienen los trabajadores de comunicar y justificar oportunamente sus faltas de asistencia a la patronal, no debe reservarse tal justificación hasta la tramitación de un juicio laboral. Por otro lado, para que un patrón no pueda despedir al trabajador que falte a sus labores por más de tres días en un mes, conforme a la fracción X del invocado artículo 47, es necesario que aquél tenga conocimiento de los motivos que justifiquen las faltas, ya que de no tenerlo, es lógico que suponga que el trabajador faltó sin razón justificada o renunció a seguir laborando, y por ello tome las medidas encaminadas a sustituirlo, no siendo equitativo ni razonable que después de transcurrido algún tiempo, el trabajador se presente con la pretensión de volver a laborar sin dar explicación alguna de su ausencia. Por tanto, si el trabajador se hubiere visto imposibilitado físicamente a concurrir a la fuente de trabajo, tiene la obligación de avisar al patrón con el fin de darle oportunidad de emplear a un operario diverso, así como también deberá hacer de su conocimiento los motivos que justifiquen tales faltas, pues de no hacerlo, el patrón se encuentra en aptitud de rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad de su parte, de conformidad con el citado artículo 47.

Chiavenato propone el cálculo del índice de ausentismo con la siguiente formula:

Índice de ausentismo = total de hombres/horas perdidas X 100

Total de hombres/horas trabajadas

= N°de hombres/días perdidos por ausencia X 10

Efectivo medio X N° de días de trabajo

La elección del índice más adecuado depende de la facilidad con que se pretende utilizarlo.

3.4 Causas del ausentismo

Las causas del ausentismo son por razones distintas, las cuales no siempre son ocasionadas por el trabajador sino también por la empresa en la que se labora, se muestran las siguientes:

| Causas (Trabajador) | Causas (Empresa) |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Enfermedad comprobada.• Enfermedad no comprobada.• Diversas razones de carácter familiar.• Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.• Faltas voluntarias por motivos personales.• Dificultades y problemas financieros.• Problemas de transporte.• Baja motivación para trabajar.• Clima organizacional insostenible.• Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo. | <ul style="list-style-type: none">• La organización.• La eficiente supervisión.• La súper especialización de las tareas.• La falta de motivación y estímulo• Las desagradables condiciones de trabajo.• La escasa integración de empleado en la organización.• El impacto psicológico de una dirección deficiente. |

Chiavenato (2007) clasifica las causas del ausentismo de la siguiente manera:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Diversas razones de carácter familiar
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transportes

- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Políticas inadecuadas de la organización

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión con el debido apoyo de políticas de la organización y apoyo de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y tardanzas del personal.

Tanto el ausentismo como la rotación constituyen para la organización un serio factor de incertidumbre y de imprevisibilidad ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos.

Las causas del ausentismo se presentan de acuerdo al tipo de empresa, no siempre es el empleado el causante del absentismo laboral. Muchas veces la empresa emplea políticas o formas de organización que invitan a sus trabajadores a ausentarse DE sus puestos de trabajo, es importante conocer como las empresas pueden influir directamente en la participación a esta problemática del ausentismo.

3.5 Consecuencias del ausentismo

Las consecuencias que puede provocar el absentismo laboral en las empresas es que puede contribuir a:

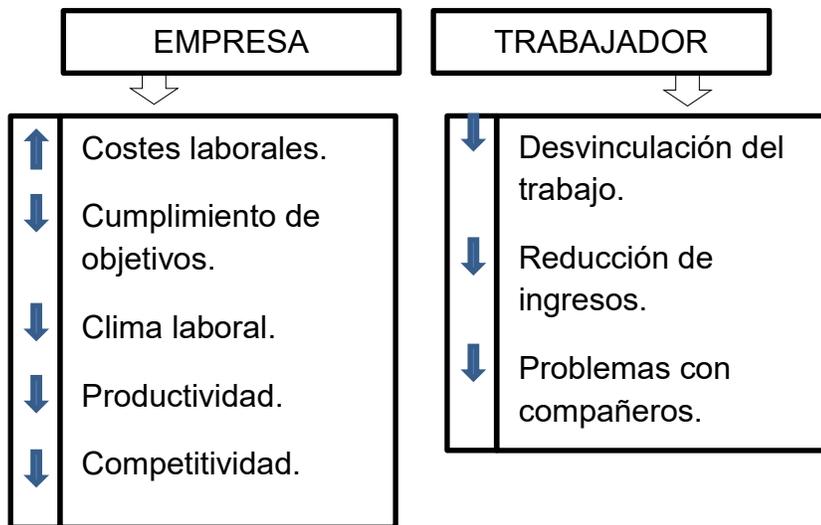
Empresa:

1. Reducir la productividad.
2. Provocar problemas organizativos.
3. Generar altos costes a la empresa.
4. Que haya maquinaria sin utilizar.

Trabajadores:

1. Que no haya quien cubra el puesto del faltista.
2. Inconformidad del personal presente.
3. Incremento de trabajo para los demás empleados.

A continuación se presenta un diagrama donde se dan a conocer las consecuencias generales del ausentismo en la empresa:



Un elevado ausentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocar problemas organizativos y generar altos costes, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, es importante conocer las consecuencias del ausentismo para así mismo generar medidas para combatir el ausentismo.

3.6 Medidas para combatir el ausentismo

En la actualidad las empresas han tenido que buscar diversas medidas o alternativas para combatir el ausentismo, unas de las más importantes y que han tomado resultados significativos son las siguientes:

Medidas
para
combatir el
ausentismo

Investigar: Los expertos coinciden en que una empresa no debe avergonzarse del índice de absentismo de sus empleados y está obligada a averiguar cuáles son las causas del mismo.

Motivar. La importancia de reforzar y generar constantemente la motivación para que el empleado se sienta identificado con la empresa. También generar una buena comunicación en todos los niveles de la compañía.

Cuidar: Los implicados en la gestión del absentismo laboral deben trabajar de manera coordinada: la empresa, el servicio público de salud y las mutuas, efectuando un seguimiento y control de la salud de los trabajadores.

Diferenciar. Es fundamental que las empresas aprendan a diferenciar el absentismo laboral justificado del que no lo es. Asimismo, deben pensar en otras causas de ausencia en el trabajo, como pueden ser el acoso laboral.

Actuar: Ante el absentismo laboral, los expertos recomiendan elaborar un programa enfocado a disminuirlo.

La principal medida para combatir el ausentismo laboral es mantener al personal motivado, por tal motivo se presentan algunas teorías, tomando en cuenta el comportamiento humano y diversos factores que provocan insatisfacción y pueden desencadenar el ausentismo, como anteriormente se menciona es una de las principales causas del ausentismo.

a) Teoría de Maslow

Maslow (1991) propone la Teoría de la Motivación Humana, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. También distingue estas necesidades en deficitarias (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de desarrollo del ser (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.²²

La aplicación de estas medidas sin duda es parte fundamental para desarrollar diversas técnicas que den como resultado una buena motivación, conociendo que parte de las causas del ausentismo es la desmotivación en los trabajadores, cuanto más motivado este el trabajador más productivo será. Es importante promover la motivación y la producción de los empleados para así mismo tener como resultado la disminución del ausentismo en las empresas.

b) Teoría de Herzberg

Según la teoría de los dos Factores de Herzberg establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones

²² Maslow, Abraham “*Motivación y personalidad*” Ed. Díaz de Santos, Madrid, España. 1991 pág.104

desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

Factores Higiénicos

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene como son:

- Sueldo y beneficios: una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- Política de la empresa y su organización: se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Relaciones con los compañeros de trabajo: el trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: el lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- Supervisión: cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- Status: el "status" que llevas dentro de la organización de la empresa.
- Seguridad laboral: como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

- Crecimiento, madurez y consolidación: esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

Factores de motivación

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Factores de motivación como son:

- Logros y reconocimiento: se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.
- Independencia laboral y responsabilidad: radica en el ámbito laboral, en el trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Estas teorías están encaminadas a desarrollar la motivación del trabajador, y cuanto más motivado esté un trabajador más productivo será.

Capítulo IV

Fresh Directions Mexicana S.A De C.V

Es importante conocer los datos generales de la empresa, en este capítulo se retoman algunas características y antecedentes históricos de la empresa ya que es el objeto de investigación. .

4.1 Características generales

Como se mencionó en el capítulo I, la empresa se conforma de 5 tipos según su estructura a continuación se presentan las características generales de Fresh Directons Mexicana S.A de C.V.

1.- Según el sector de Actividad es de tipo Primario ya que su elemento básico de actividad se obtiene de directamente de la naturaleza, siendo el aguacate su principal producto.

2.- Según su tamaño: Fresh es considerado una empresa en dimensión mediana, ya que su población está conformada dentro de las mil personas y tienen áreas con responsabilidades y funciones bien definidas.

En la empresa trabaja personal Femenino y Masculino, con un rango de edades de los 18 a los 40 años. El tipo de familia que tiene el personal de la empresa son familias nucleares, unión libre, separada y mixta. Se tiene un nivel de educación básica a licenciatura.

El personal cumple con los estándares de calidad para satisfacer las expectativas del cliente con un servicio eficiente de distribución y entrega, las actividades que se realizan dentro del empaque son las siguientes:

1. Recepción y verificación
2. Verificación sanitaria
3. Selección manual de fruta por apariencia
4. Limpieza y brillantez
5. Selección automática de fruta por peso y tamaño

6. Empacado y verificación
7. Almacén
8. Exportación

3.- Según la propiedad del capital la empresa Fresh Directions es una institución de tipo privada, la cual su fin es mejorar la calidad de vida de la población, esta empresa tiene patrimonio propio y autónomo, no depende del Estado, crea sus propios planes, programas y proyectos. Fresh se dedica a la comercialización de frutas como es el “aguacate” y tiene prestaciones de servicios de empleo, así como los servicios que brindan sus empleados, la existencia de la empresa depende del servicio y calidad de sus objetivos.

4.- Según el ámbito de actividad: la cobertura de la empresa es a nivel regional, nacional e internacional, por lo tanto se ubica en las empresas Multinacionales ya que exporta la fruta a países tales como Inglaterra, Holanda, España, Estados Unidos de Norte América, Canadá, Japón, Australia y Suecia. Siendo la primera empresa mexicana en iniciar operaciones en exportación con Argentina, y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

5.- Según la forma Jurídica: se considera una empresa Unipersonal ya que el propietario de la empresa cuenta con la capacidad de ejercer el comercio y responde por su empresa privada.

Es importante señalar que la empresa cuenta con ciertas prestaciones para motivar a sus trabajadores a desempeñarse de la mejor manera posible por mencionar uno se encuentra el bono de producción en el cual si se cumplen los lineamientos reglas de asistencia buena conducta la cantidad (\$) puede varias dependiendo el número de personas que sean acreedoras a este, el pago de transporte cuando el personal se retiró de su puesto después de su jornada de trabajo 20:30 horas la empresa paga el transporte a sus domicilio (taxis); si el personal labora después de las 21:00 la empresa otorga media hora de alimentos a sus empleados. Prestación de servicios: salud, vivienda, educación, alimentación, rehabilitación, etc.

También se ofrece la oportunidad de que el personal termine sus estudios de nivel básico estableciendo círculos de estudios con INEA. A demás de que cuentan con un médico particular interno.

Para la población externa el empaque realiza actividades de reforestación en la cual involucra a sus familias, estas se realizan en el mes de enero y julio.

En cuestión de Prestaciones de dinero, especie y empleo la empresa ofrece para sus trabajadores cuenta con anticipos de salarios la cual es un préstamo sin cobrar intereses aplicando los descuentos según la ley federal del trabajo (LFT) basados en sus artículos 110; pago por destajo en el personal al cargar contenedores extra de fruta cuando se requiere exportar, pago extraordinario por limpieza a las maquinas que realicen los trabajadores ya sea dentro o fuera de la jornada de trabajo.

La empresa ofrece a sus empleados la capacitación continua aplicando ciertas políticas de capacitación ya que el personal interesado en algún curso puede llevar su solicitud con la debida autorización del gerente o director de la empresa para que con esto se realicen los trámites correspondientes; el trabajador se compromete a cumplir con los horarios para cuando se trate de una capacitación interna.

La empresa también provee a su personal los sistemas más avanzados de seguridad e higiene durante sus prácticas de trabajo.

También otorga el equipo de seguridad personal de acuerdo a las actividades que se realicen.

4.2 Antecedentes

En julio de 1997, se constituye Fresh Directions Mexicana S.A. De C.V. como una empresa exportadora de aguacate y otras frutas.

En menos de un mes que inició operaciones Fresh Directions Mexicana, ya se cosechaba y compraba la fruta directamente en el campo, aunque las actividades del empaque se contrataban con otras empresas. Se iniciaron operaciones de comercialización en Japón, Inglaterra, Canadá, España y Suecia.

A partir de noviembre de 1997, mediante una alianza con ANIMEX se exportó el 47% del total de la fruta que se enviaba a Estados Unidos de Norte América.

Un gran avance fue abastecer a clientes durante todos los años ininterrumpidamente, cabe destacar que en la historia del aguacate mexicano, ninguna empresa había podido abastecer los doce meses del año a clientes tan exigentes como lo son Japón e Inglaterra.

A principios de 1999, después de largos meses de trámites y negociaciones, Fresh Directions Mexicana, es la primera empresa Mexicana que exporta nuestra fruta a Argentina.

A partir de marzo de 1998 comenzó la exportación de mango cosechado en la región de Apatzingán y se embarcó a Inglaterra, Holanda, España, Estados Unidos de Norte América, Canadá, Japón y Australia.

En julio de 1998 se negoció un contrato de arrendamiento de las instalaciones de empaque de Agrícola Dovi, las cuales fueron remodeladas y mejoradas, siendo desde entonces la empacadora que Fresh Directions Mexicana, opera directamente.

En septiembre de 1998 se iniciaron operaciones de comercialización en el mercado nacional y a partir del mes de enero de 1999, se cuenta con una bodega en el mercado de abastos de Monterrey, Nuevo León.

El número de empleados ha crecido significativamente, de iniciar con 5 personas, ahora son más de 100 trabajadores, lo que muestra el espíritu de superación y desarrollo de esta empresa, Fresh Directions Mexicana S.A de C.V.

4.3 Misión y Visión

La misión de una empresa es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.²³

Fresh Directions Mexicana S.A de C.V, se dedica a cosechar, empacar y comercializar frutas frescas mediante sistemas de inocuidad Alimentaria de manera competitiva a nivel global, y así somos la empresa preferida por nuestros clientes y mantenemos un desarrollo sostenido.

Para ello:

Responde a las necesidades y expectativas de los clientes proporcionando calidad en nuestros servicios y productos, utilizando tecnología y herramientas de comunicación efectiva, y creando una atmósfera gratificante de crecimiento y desarrollo; ya que buscamos lograr satisfacción, preferencia y confianza.

Mantiene relaciones y profesionales duraderas con los clientes y proveedores, maximizando los beneficios de los integrantes de las cadenas productivas a las que servimos, construyendo con ellos relaciones de confianza y desarrollo sostenido.

Tiene una autentica preocupación por la salud de sus colaboradores y clientes, por lo que implementan sistemas avanzados de inocuidad alimentaria, seguridad e higiene y conservación de medio ambiente en sus procesos y prácticas de trabajo. Mantiene una fuente de trabajo estable que beneficia a la región y sus habitantes.

Visión

En Fresh Directions Mexicana, cree en la posibilidad de:

1. Ser una empresa diversificada que pueda manejar diversas actividades tales como el cultivo, el empaque y comercialización de diferentes frutas frescas incluyendo el establecimiento de alianzas estratégicas entre productores y empacadores, tanto a nivel nacional como internacional. Tener métodos de

²³http://www.cegis.utralca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf (Consultado: 15 de mayo de 2017)

cultivo, una planta de empaque y en general una infraestructura y métodos modernos, eficientes con tecnología avanzada.

2. Lograr que las campañas comercializadoras y los consumidores prefieran los productos de Fresh Directions Mexicana por su consistente calidad. Ser la empresa líder en aguacate y otras frutas por su seriedad y la más respetada por clientes, proveedores y competidores.
3. Ser una empresa de alta calidad humana por el trato a sus trabajadores, clientes proveedores y socios. Sólida en sus valores, agente de cambio. Con un equipo de colaboradores integrado y armonizado que tenga la posibilidad de desarrollarse y lograr metas personales y profesionales tanto en lo individual como de grupo. Con programas formales de desarrollo social y familiar.
4. Una empresa que cuente con condiciones de trabajo que permitan elevar el nivel de vida de todos los que ahí laboramos, ser la empresa con personal entusiasta, calificado, comprometido y enfocado hacia la mejora continua. En la que los errores individuales sean respaldados y corregidos por el equipo de trabajo; que mantenga el ánimo siempre adelante. Lograr que los integrantes de la empresa estén satisfechos laborando por el reto que significa la realización de su trabajo. Lograr un compañerismo total en todos los departamentos para que la comunicación sea muy eficiente.
5. Empresa fuerte, financieramente independiente. Que tenga la oportunidad de establecer sus propios objetivos y metas, mediante proyectos a mediano y largo plazo generados por su propia gente.
6. Ser una empresa que cuente con sistemas de información que nos permitan estar actualizados con el mejor esfuerzo y la mayor confiabilidad proporcionando a nuestros clientes y proveedores el mejor servicio y a los directivos información útil y oportuna para la toma de decisiones.

7. Ser una empresa vanguardista y certificada en seguridad alimentaria. Con ello contribuiremos a preservar la salud y mejorar la nutrición de la población mexicana y mundial.
8. Ser una empresa que participe directamente en el desarrollo y cuidado de nuestras riquezas naturales. Por el respeto que tenemos del medio ambiente, pondremos en marcha los mecanismos y medios necesarios para mejorarlo.
9. Ser la empresa que genere empleos en la región, con programa de compensación competitivos. Que se tenga la posibilidad de apoyar en forma más activa al desarrollo del sector (es) donde se participa (industria aguacatera, mango, etc.) y la población donde se establezca. Que marque la pauta en avances y propuestas para el sector que desarrolle programas de capacitación y de investigación. Ser una empresa responsable socialmente que contribuya al desarrollo de la región y del país.

POLITICAS PARA PERMISOS Y FALTAS

Las políticas a continuación se presentan, fueron elaboradas por el grupo gerencial de la empresa que está constituido por: Lic. Efraín López Ceja (director general), Q.F.B Miguel Ángel Bucio Espinoza (director de operaciones), Ing. Gonzalo Anguiano Tor (gerente de acopio), Sr. Rafael Maldonado Magaña (gerente operativo del empaque), Lic. Javier Molina Monroy (gerente administrativo del empaque), Ing. Elia G. Ayala Montero (Gerente de logística), Lic. Alejandra Ochoa Martínez (gerente de tesorería), y Lic. América Mercado Comparán (gerente de desarrollo humano).

Permisos:

Los permisos se otorgarán únicamente en casos especiales y siempre y cuando se llene con anticipación el formato de solicitud de permiso, y se entregue al Jefe Inmediato, quien enviara al departamento de desarrollo humano.

El departamento de Desarrollo Humano, con base a las políticas ya establecidas de motivos en que se autorizan los permisos, informará al jefe inmediato del interesado y departamento de recursos humanos, para que sea considerado en la nómina.

Motivos de inasistencias:

Los documentos que presentan para informar de los motivos de las inasistencias serán válidos solo en caos especiales y siempre y cuando se presenten con la solicitud elaborada y documento de motivos de falta, además de que deberá ser entregado al Jefe inmediato, el día en que se presente a trabajar después de la falta.

Si el justificante de falta, arroja información que afirme que el motivo de la falta ya estaba programado con anticipación. No procederá ni como motivo de inasistencia comprobada, ni como permiso.

Los motivos de inasistencia comprobada, de acuerdo al motivo de la misma, procederán si son con goce de sueldo o no, con base en los lineamientos de los permisos. Se presenta un cuadro que se elaboró para su mayor claridad y comprensión de las políticas de permisos y faltas:

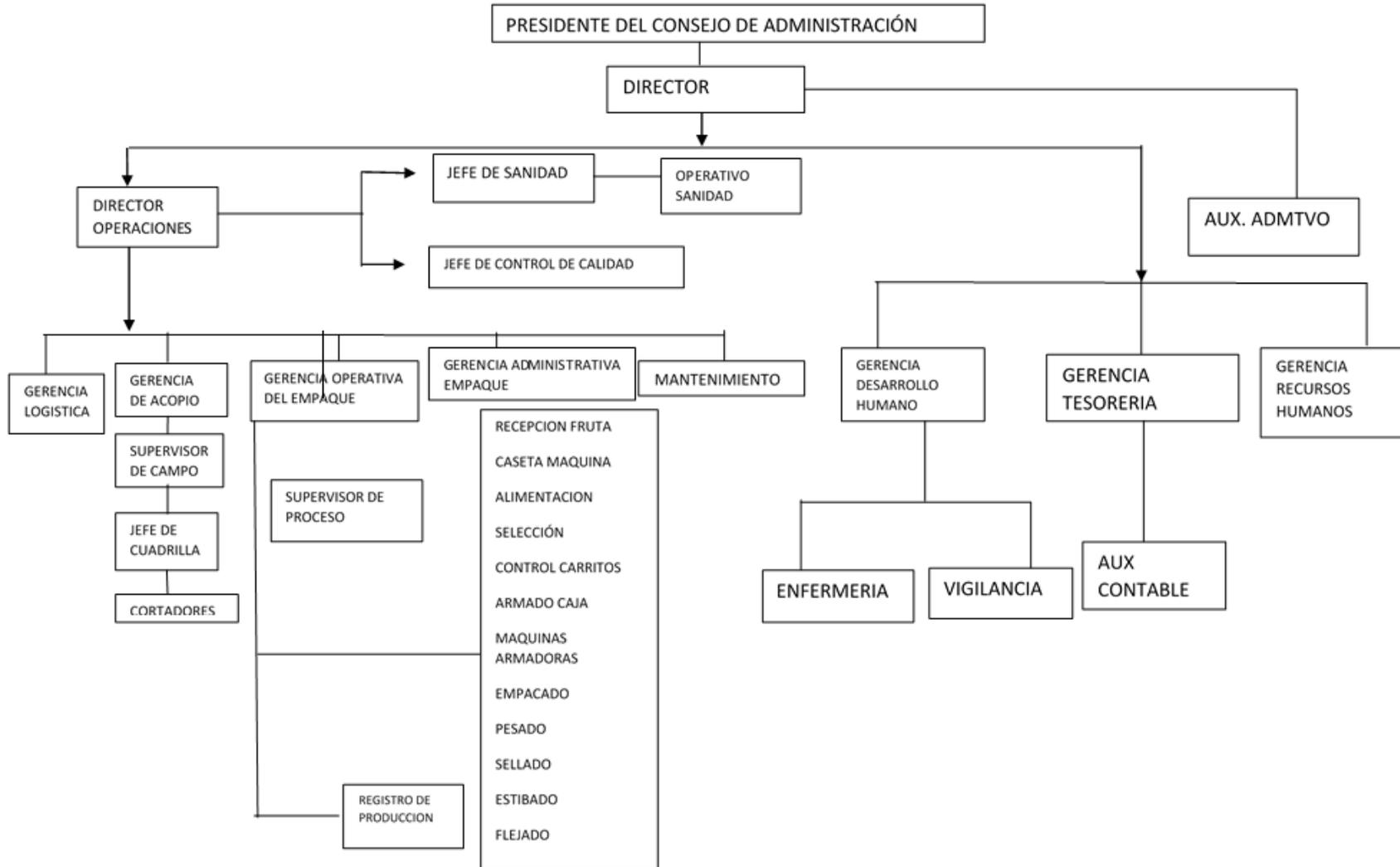
| POLITICAS PARA PERMISOS Y FALTAS | | | | |
|---|----------------|----------------------------|---------------------------|--|
| POLITICA | PROCEDE | PROCEDE ACTA ADMVA. | CON GOCE DE SUELDO | SIN GOCE DE SUELDO |
| Enfermedades de familiares de 1er. Grado de parentesco (padres, esposa (o) hijos, suegros, yerno/nuera) | permiso | | Si (1 día) | Siempre y cuando no rebasen más de 4 días. |
| Enfermedades de familiares de 2do. Grado de parentesco | permiso | | | SI |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|--|------------|--|
| (abuelos, hermanos, cuñados, nietos) | | | | |
| Defunción de familiares de 1° y 2° grado de parentesco. | Permiso | | Si (1 día) | Siempre y cuando no rebasen más de 8 días. |
| Defunción de familiares de 3er. Grado de parentesco. (bisabuelos, tíos, sobrinos, biznietos) | permiso | | | SI |
| Enfermedad del trabajador, siempre y cuando no sea atendido en el IMSS por motivos ajenos al trabajador. Presentar receta que incluya, fecha y horario de atención y especificar si requiere reposo. (días) | Motivo de inasistencia comprobada | | | SI |
| Asuntos escolares de los hijos, siempre y cuando se presente documento extendido por la escuela, con fecha y | Motivo de inasistencia | | | SI |

| | | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------------|--|----|
| horario explicando el motivo de la visita a la escuela. Por ejemplo, clausuras, juntas etc. | comprobada | | | |
| Problemas familiares que requieren de la intervención del trabajador y que puedan ser justificados con documentos, poner la fecha y horario. | Motivo de inasistencia comprobada | | | SI |
| Asuntos legales que sean justificados con documentos y no rebasen más de 4 días de permiso. | Motivo de inasistencia comprobada | | | SI |
| Asuntos familiares, por ejemplo eventos sociales, salir fuera de la ciudad etc. | | Se levanta acta administrativa | | SI |
| Enfermedad del trabajador y no asiste al IMSS, ni con médico particular. | | Se levanta acta administrativa | | SI |
| Asuntos personales de los que no se cuenten con | | | | SI |

| | | | | |
|---|---------|--------------------------------|------------|---|
| documentos para informar los motivos de inasistencia. | | Se levanta acta administrativa | | |
| Matrimonio del trabajador al civil o religioso. | Permiso | | Si (1 día) | Son dos días, siempre y cuando el matrimonio al civil o religioso sea en fechas diferentes, |

4.4 Estructura organizacional



PERSONAL QUE CONFORMA LA INSTITUCIÓN

Trabajadores eventuales: 60 empleados. Que son los de área operativa del empaque

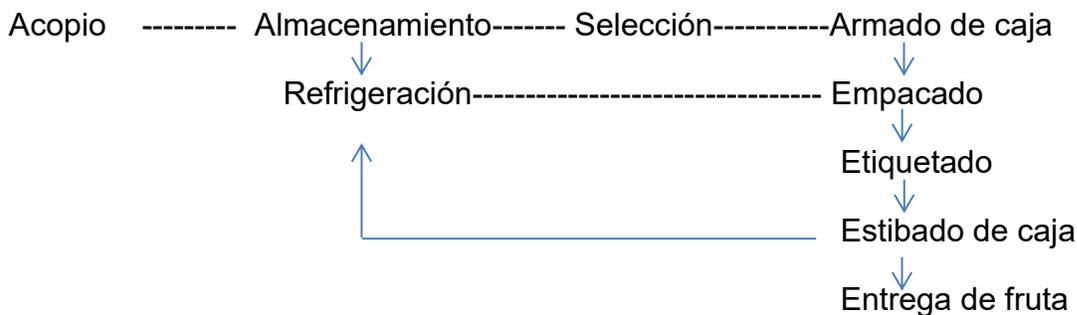
Trabajadores de confianza: 19 empleados. Que están distribuidos en área de empaque y oficinas.

En total se tienen 80 personas en la empresa que laboran para ella.

4.5 Organización del área de empaque

El área de empaque está conformado por distintas áreas en las cuales se cuenta con un encargado de cada uno de los procesos se presenta un esquema referente a cada proceso en la empacadora.

Proceso del área de Empaque



A continuación se especifican las funciones de cada área de acuerdo al esquema presentado.

- Gerente de acopio: asegurarse de que la fruta cuente con la calidad necesaria establecer relaciones con los productores coordinar las compras de materiales controlar toda la información de huertos y cortes llevándose toda esta información mediante bitácoras para que la información quede registrada por fechas y en caso de consultas pueda revisar la información requerida el periodo de la realización de las actividades puede llegar a ser desde semanal hasta mensual.

- Jefe de sanidad: para el área de almacenamiento y selección de la fruta, este establecer un programa de higiene que aborde de forma integral todos los aspectos que puedan incidir negativamente en la condición higiénica sanitaria, capacitado con todos los medios de limpieza.
- Jefe del personal operativo: se encarga de coordinar las actividades de todas las áreas dentro de la empaedora de aguacate. Solucionando cualquier problemática dentro de los procesos en las áreas de armado de caja, empaclado, etiquetado, estibado de caja y entrega de la fruta.

AUSENTISMO EN EL ÁREA DE EMPAQUE

En donde se presenta el mayor índice de ausentismo es en el área de empaque con el personal operativo, las áreas donde más se ve afectado por el ausentismo son en las áreas de empaclado y estibado de caja ya que es donde se cuenta la mayor concentración de trabajo con más trabajadores en esas áreas.

El jefe directo de cada área es el encargado de mover al personal de acuerdo a las necesidades de la producción para no verse afectado por los ausentismos.

Cuando falta alguien por motivos injustificado se lleva el siguiente proceso:

1. Presentarse al siguiente día en el departamento de Desarrollo humano en donde se levantará un acta administrativa.
2. Presentarse en el área de empaque con su jefe directo y entregar dicha acta.
3. Jefe directo pasa el acta administrativa a contabilidad para el descuento en su respectiva nómina.
4. Si se excede de 3 actas administrativas por motivos de inasistencias injustificadas es motivo para dar de baja de la empresa al trabajador.

Capítulo V

Investigación de campo

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación, iniciando con la definición del universo, la elaboración de los instrumentos, la recolección de datos, la presentación de resultados mediante gráficos e interpretaciones, y concluyendo con un análisis de los resultados obtenidos durante la investigación.

5.1 Definición del universo

La población objeto de estudio que se retomó para la investigación de campo, fueron los trabajadores operativos del área de empaque, los jefes de área y el personal del departamento de recursos humanos. Considerando el total de cada uno de estos, que fueron:

| Sujeto de estudio | Número de personas |
|---|--------------------|
| Trabajadores operativos del área de empaque | 53 |
| jefes de área | 4 |
| personal de recursos humanos | 3 |

5.2 Elaboración de instrumentos

Los instrumentos fueron elaborados a partir de la operacionalización de la hipótesis planteada, de la cual se desglosan dos variables la primera menciona “inconformidad” y la segunda “el enfrentamiento entre trabajadores.” (*Ver Anexo N° 1*)

Por ello fue necesario la elaboración de 3 instrumentos uno dirigido al personal operativo del área de empaque, el segundo cuestionario a los jefes de área que son; armado de caja, empackado, estibado y sanidad; y un tercer cuestionario al personal del departamento de Recursos Humanos.

El cuestionario para el personal operativo del área de empaque el cuál era el que presentaba conflictos a causa del ausentismo, estuvo conformado por distintos indicadores los cuales se estructuraron de la siguiente manera:

- Datos personales
- Frecuencia de faltas
- Causas y consecuencias
- Conflictos
- Reconocimiento

El instrumento está conformado por 11 preguntas 3 preguntas cerradas, 4 abiertas, 1 cuadro de conflictos y 3 son mixtas. **(Ver Anexo N°2)**

El cuestionario para los jefes de área, estuvo conformado por distintos indicadores las cuales se estructuraron de la siguiente manera:

- Datos personales
- Frecuencia de faltas en su área
- Conflictos
- Causas
- Sanciones
- Reconocimiento

Este instrumento se conforma de 9 preguntas 2 preguntas cerradas, 1 mixta, 2 cuadros y 4 son abiertas. **(Ver Anexo N°3)**

Y el cuestionario para el departamento de Recursos Humanos se conformó de la siguiente manera:

- Datos personales
- Índice de ausentismo
- Motivos
- Quejas
- Sanciones

El instrumento para el departamento de Recursos Humanos se conforma de 10 preguntas; 3 preguntas abiertas, 3 mixtas, y 4 cerradas. (**Ver Anexo N°4**)

5.3 Recolección de información

En ésta investigación se utilizó la técnica de la Encuesta misma que es definida por el autor Ricardo Vásquez como “Técnica que recoge la información de manera cuantitativa y cualitativa mediante el interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado.”²⁴

Por la naturaleza de la investigación se aplicaron 3 cuestionario siendo “Un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo,”²⁵ por ello se aplicó primero al personal operativo del área de empaque en 6 días aproximadamente, la dinámica que se aplicó fue el darles a cada uno un cuestionario estando presente el investigador para aclarar dudas sin embargo no se presentó ninguna debido a que se les explico la estructura del cuestionario durante el tiempo de aplicación, se observó que había disponibilidad del personal obteniendo un total de 53 instrumentos. Las limitantes que se encontraron para la aplicación de este instrumento fueron la falta de tiempo ya que era difícil coincidir con los tiempos del personal operativo.

Para la aplicación del instrumento de los Jefes de área se aplicó en el área de empaque, debido a que sus espacios de tiempo libre son muy reducidos, para su aplicación se les explicó la estructura del cuestionario, hubo disponibilidad por parte de ellos sin tener alguna duda. Las limitantes que se presentaron durante la aplicación del instrumento fue el ruido que generaban las máquinas de la empacadora.

Para la aplicación del instrumento de Recursos Humanos se aplicó en dos días en la empresa Fresh Directions Mexicana SA de CV, para su aplicación se les explicó a las

²⁴ Vásquez Ricardo “Análisis de datos de encuestas” Prentice hall México. Cuarta edición 2004
pág. 19.

²⁵ Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación” Editorial McGraw-Hill 2da edición 1998
pág.25.

licenciadas la estructura del cuestionario, sin tener alguna duda. Las limitantes que se presentaron durante la aplicación del instrumento fue el tiempo ya que tenían mucho trabajo y poco espacio de atención.

5.4 Presentación de resultados

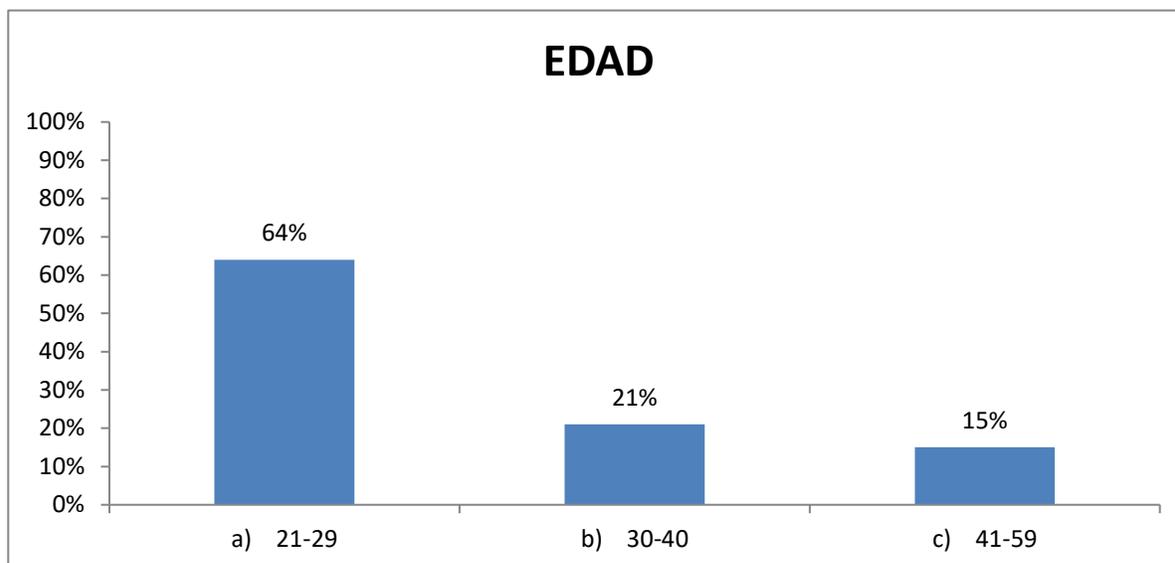
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V. en la que cada pregunta estará dividida en:

- Pregunta
- Cuadro con frecuencia
- Gráfica
- Interpretación

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO
DEL ÁREA DE EMPAQUE.**

EDAD

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 21-29 | 34 | 64% |
| b) 30-40 | 11 | 21% |
| c) 41-59 | 8 | 15% |
| TOTAL | 53 | 100% |

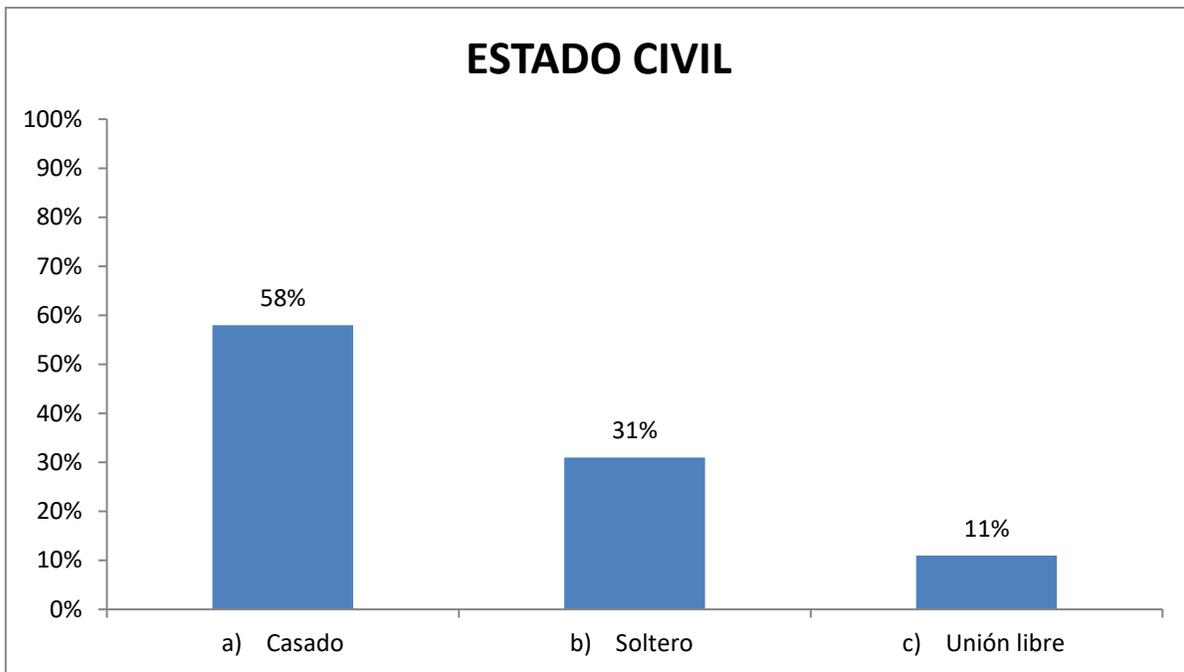


Interpretación:

El mayor porcentaje del personal operativo del área de empaque que labora en la empresa cuenta con la edad de 21 a 29 años de edad, lo cual muestra que su personal es relativamente joven; en menor porcentaje se encuentran los trabajadores que tienen entre 30 y 40 años. Estos rubros de edad entran en el marco de edad considerada como de mayor productividad para las empresas. El menor porcentaje de trabajadores de mayor edad (41 a 59 años), son el personal que tiene más antigüedad laborando en la empresa, se muestra en la gráfica de antigüedad.

ESTADO CIVIL

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| a) Casado | 31 | 58% |
| b) Soltero | 16 | 31% |
| c) Unión libre | 6 | 11% |
| TOTAL | 53 | 100% |

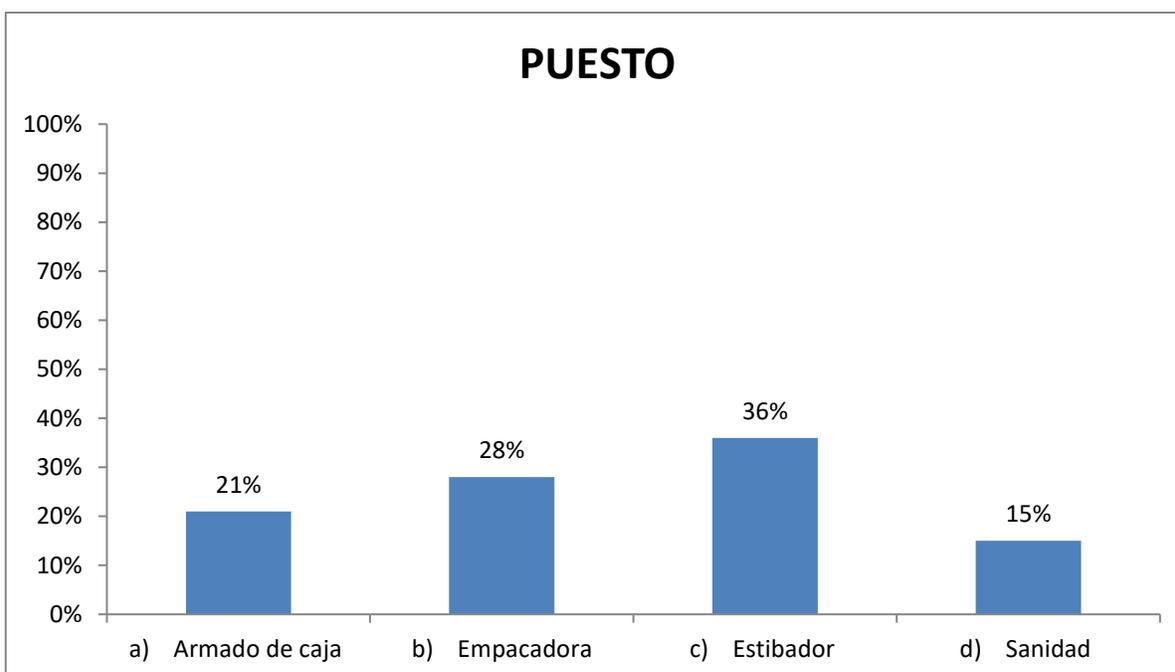


Interpretación:

La mayoría de los trabajadores que laboran en la empresa son personas casadas o en unión libre, al relacionarlo con la gráfica de Edad nos muestra que la mayoría de ellos al ser todos mayores de edad tienen el derecho de decidir formar una familia, razón por lo que la mayoría de ellos buscan estabilidad laboral.

PUESTO

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| a) Armado de caja | 11 | 21% |
| b) Empacadora | 15 | 28% |
| c) Estibador | 19 | 36% |
| d) Sanidad | 8 | 15% |
| TOTAL | 53 | 100% |

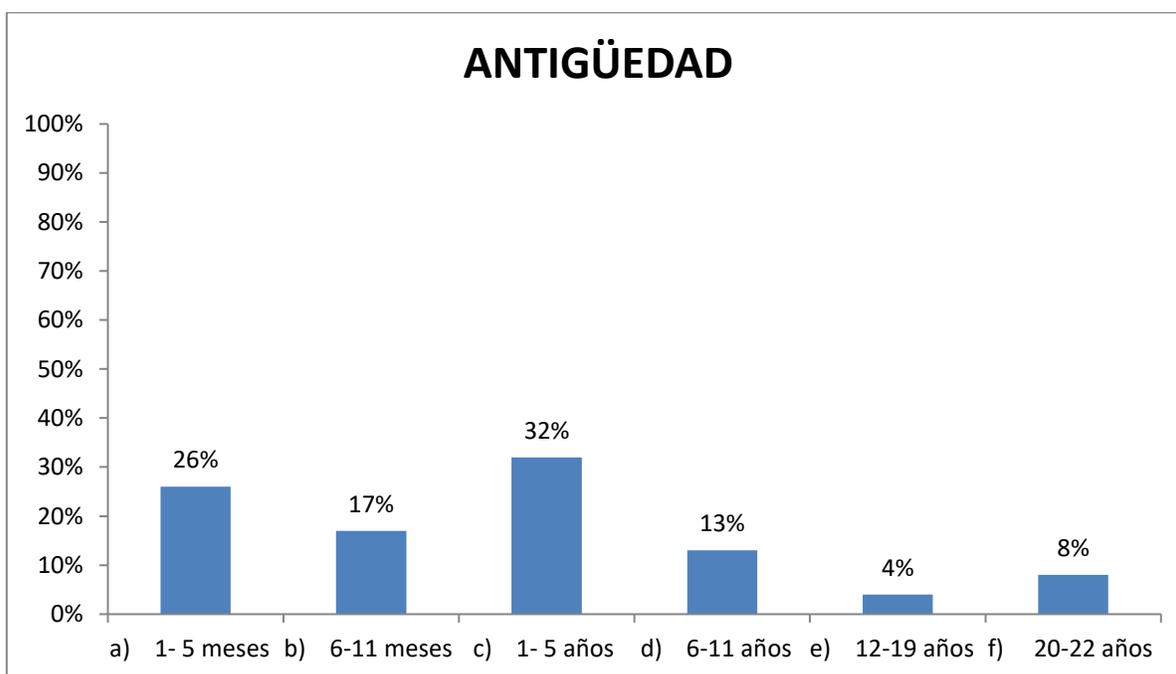


Interpretación:

Los puestos de área en producción son 4: armado de caja, empacadores, estibadores, y de sanidad. Cada una de estas áreas cuenta con un número de personal necesario para cubrirla, como es armado de caja se ocupan de 10 a 15 personas, en empacado de 15 a 20, en estibado de 19 a 25 estibadores, y estos números de trabajadores varían de acuerdo a la temporada de producción en la que se encuentre la empresa. El puesto que más personal ocupa en la empresa es el de estibador, ya que son los que realizan el trabajo más pesado en el proceso de producción y los que se encuentran distribuidos en todas las áreas del empaque.

ANTIGÜEDAD

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------|---------------------|---------------------|
| a) 1- 5 meses | 14 | 26% |
| b) 6-11 meses | 9 | 17% |
| c) 1- 5 años | 17 | 32% |
| d) 6-11 años | 7 | 13% |
| e) 12-19 años | 2 | 4% |
| f) 20-22 años | 4 | 8% |
| TOTAL | 53 | 100% |

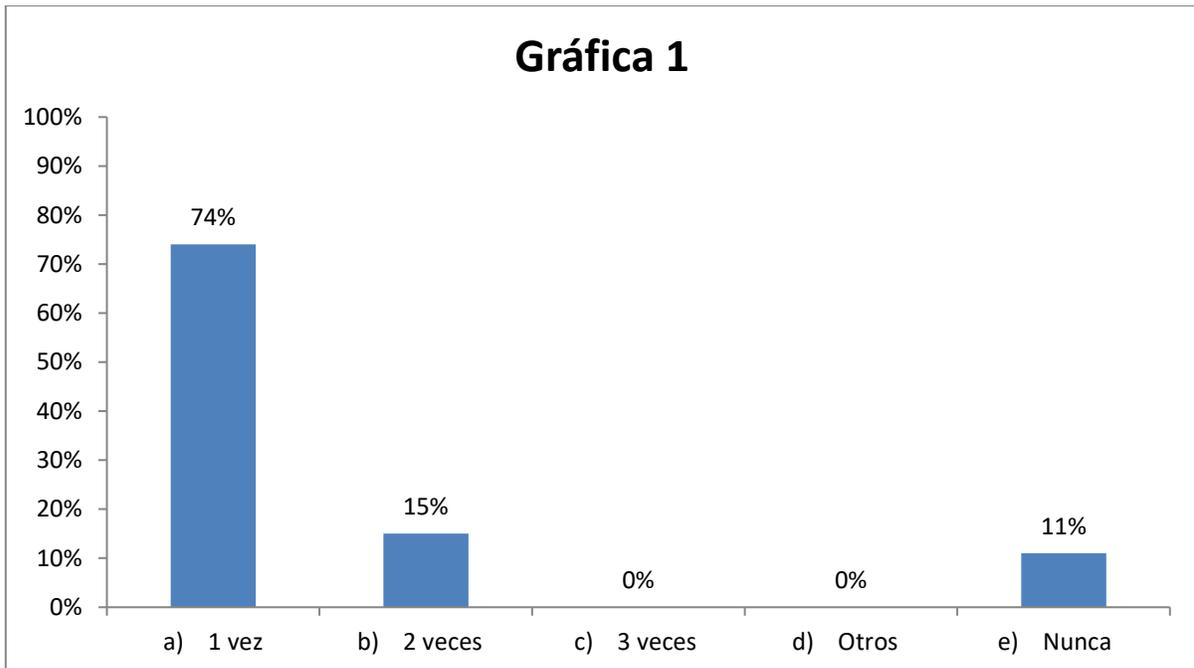


Interpretación:

El personal operativo del área de empaque es una población rotante, en esta gráfica se muestra que la mayor parte de sus trabajadores tienen menos del año ocupando un puesto en las distintas áreas de producción de la empresa, siendo la mayoría de los trabajadores operativos, es importante mencionar el contraste de antigüedad de esta gráfica donde encontramos a la población que tiene de 1 a 5 años en la empresa y el personal que tienen de 12 a 22 años de laborar en la empresa, son los que tienen mayor edad y por lo tanto los que tienen más antigüedad en la empresa.

1.- ¿Con qué frecuencia ha faltado usted al trabajo en los últimos tres meses?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 1 vez | 39 | 74% |
| b) 2 veces | 8 | 15% |
| c) 3 veces | 0 | 0% |
| d) Otros | 0 | 0% |
| e) Nunca | 6 | 11% |
| TOTAL | 53 | 100% |

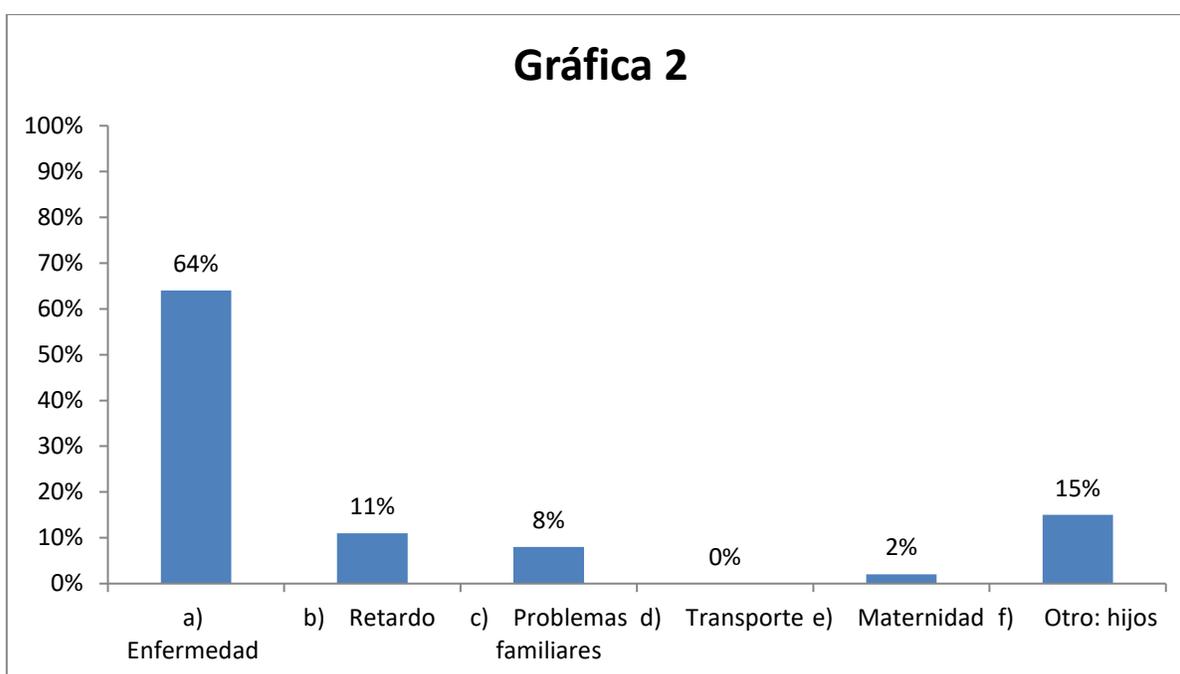


Interpretación:

En esta gráfica se muestra la frecuencia en la que han faltado al trabajo los empleados del área de empaque en los últimos tres meses, la mayoría afirma que han faltado aproximadamente 1 vez, sin embargo el índice con el que cuenta la empresa es del 43% mensual de ausentismo, lo cual demuestra que el personal del área de empaque está sobrepasando los límites de faltas. De acuerdo al índice de ausentismo y de los resultados que nos arroja esta gráfica nos muestra que el personal no tiene presente en realidad el número de faltas que llega a tener mensualmente.

2.- ¿Cuál ha sido la principal causa por la que ha llegado a faltar a su trabajo?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Enfermedad | 34 | 64% |
| b) Retardo | 6 | 11% |
| c) Problemas familiares | 4 | 8% |
| d) Transporte | 0 | 0% |
| e) Maternidad | 1 | 2% |
| f) Otro: hijos | 8 | 15 |
| TOTAL | 53 | 100% |

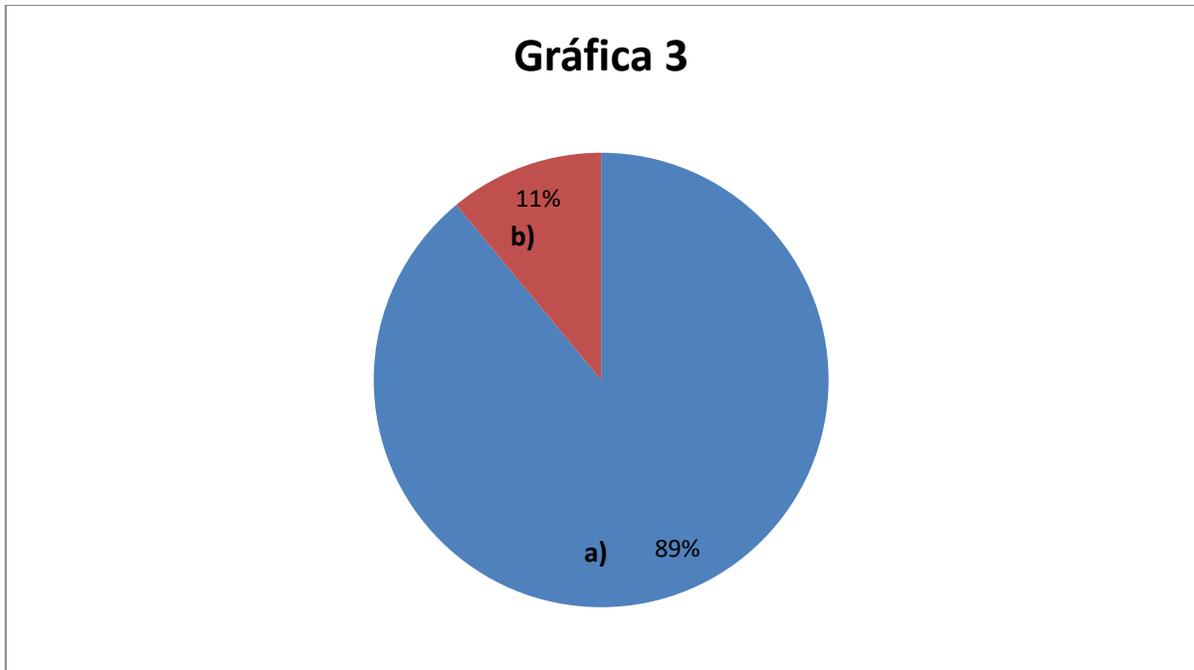


Interpretación:

Los trabajadores encuestados manifestaron que las principales causas por las que se han ausentado son por enfermedad, siendo esta una de las causas más frecuentes en la problemática del ausentismo. Además de resaltar otro porcentaje importante como es el ausentarse por la cuestión de los hijos y/o problemas familiares ya que como se refleja en la gráfica de estado civil la mayoría son casados, además de sobresalir el número de trabajadoras mujeres con las que cuenta la empresa.

3.- ¿Conoce cuantas faltas puede tener al mes, para que no cause baja de la empresa?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 47 | 89% |
| b) No | 6 | 11% |
| TOTAL | 53 | 100% |

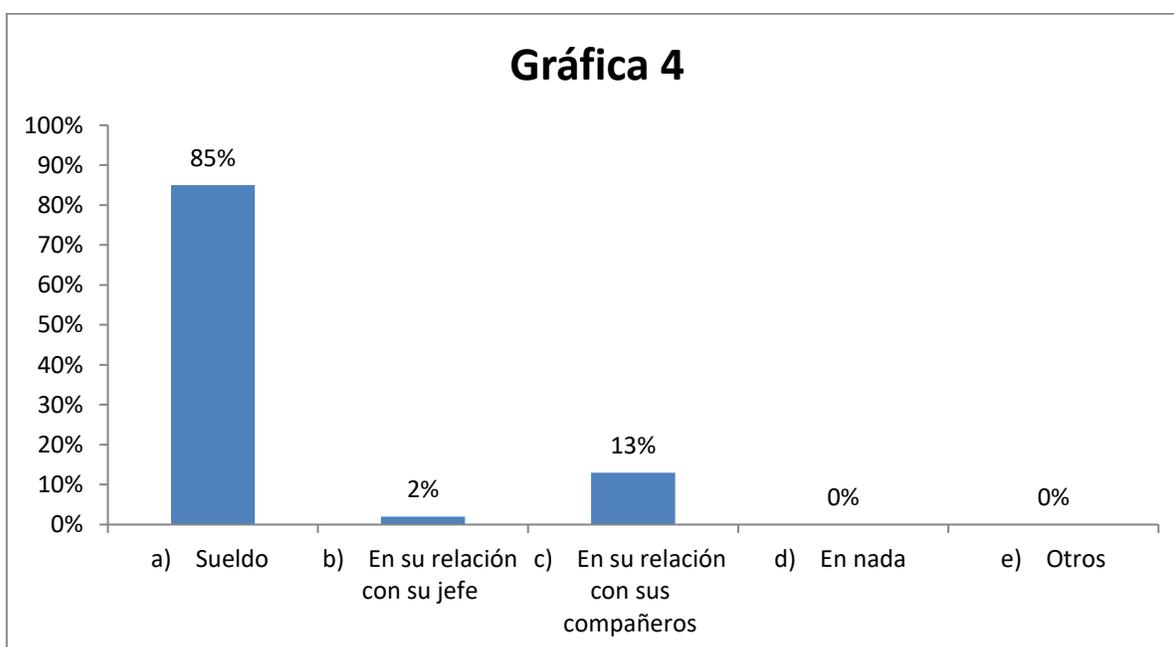


Interpretación:

En esta gráfica se muestra que la mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de cuantas faltas son autorizadas por la Ley Federal del Trabajo para poder ausentarse a su empleo, un mínimo porcentaje de trabajadores que desconoce este dato se distingue por tener poco tiempo de haber ingresado a la empresa. La mayoría de los trabajadores tiene conocimiento del número de faltas permitidas para ausentarse mensualmente, siendo 3 faltas el límite para no dar de baja al trabajador.

4.- ¿En qué aspecto le afecta a usted en faltar a su trabajo?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Sueldo | 45 | 85% |
| b) En su relación con su jefe | 1 | 2% |
| c) En su relación con sus compañeros | 7 | 13% |
| d) En nada | 0 | 0% |
| e) Otros | 0 | 0% |
| TOTAL | 53 | 100% |

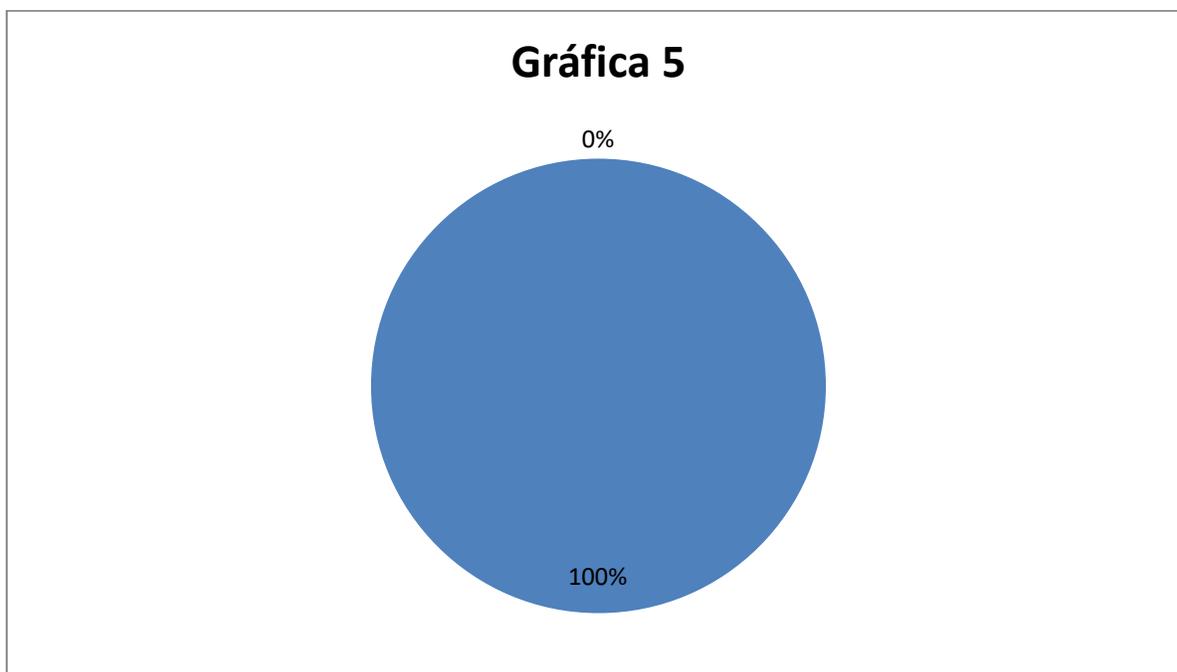


Interpretación:

La mayor parte de los trabajadores mencionan que se ven afectados al faltar a laborar sólo en cuestión de su sueldo. Sin embargo otro porcentaje menciona que se ven afectados en la relación con sus compañeros, este dato también es comprobado con la gráfica 6 y 7 la cual nos muestra que existen otros tipos de problemáticas ocasionadas por faltar a la jornada de trabajo, ya que genera inconformidad y conflictos entre sus compañeros de trabajo y descontento del jefe de área. Lo que llega a repercutir en su ambiente de trabajo.

5. ¿Su área de trabajo se ve afectada cuando falta alguien a trabajar?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 53 | 100% |
| b) No | 0 | 0% |
| TOTAL | 53 | 100% |

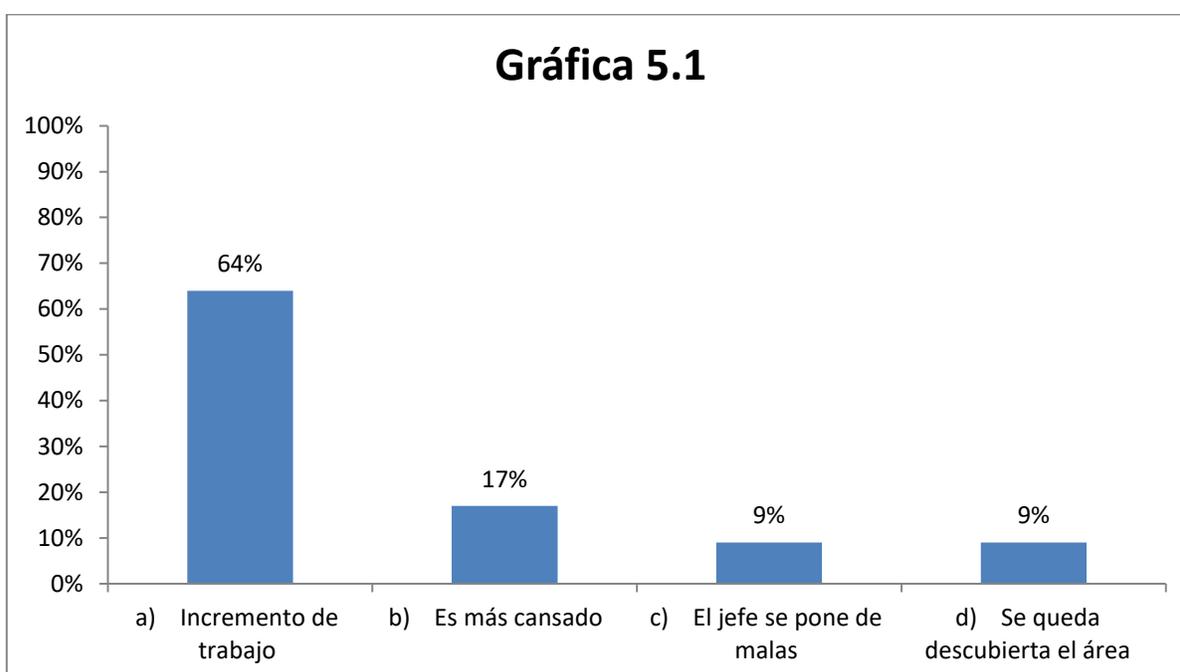


Interpretación:

El total de los trabajadores señalaron que se ven afectados cuando se ausenta alguno de sus compañeros de trabajo, afectando al ritmo de producción de la empresa.

5.1 Sí ¿De qué manera?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Incremento de trabajo | 34 | 64% |
| b) Es más cansado | 9 | 17% |
| c) El jefe se pone de malas | 5 | 9% |
| d) Se queda descubierta el área | 5 | 9% |
| TOTAL | 53 | 100% |

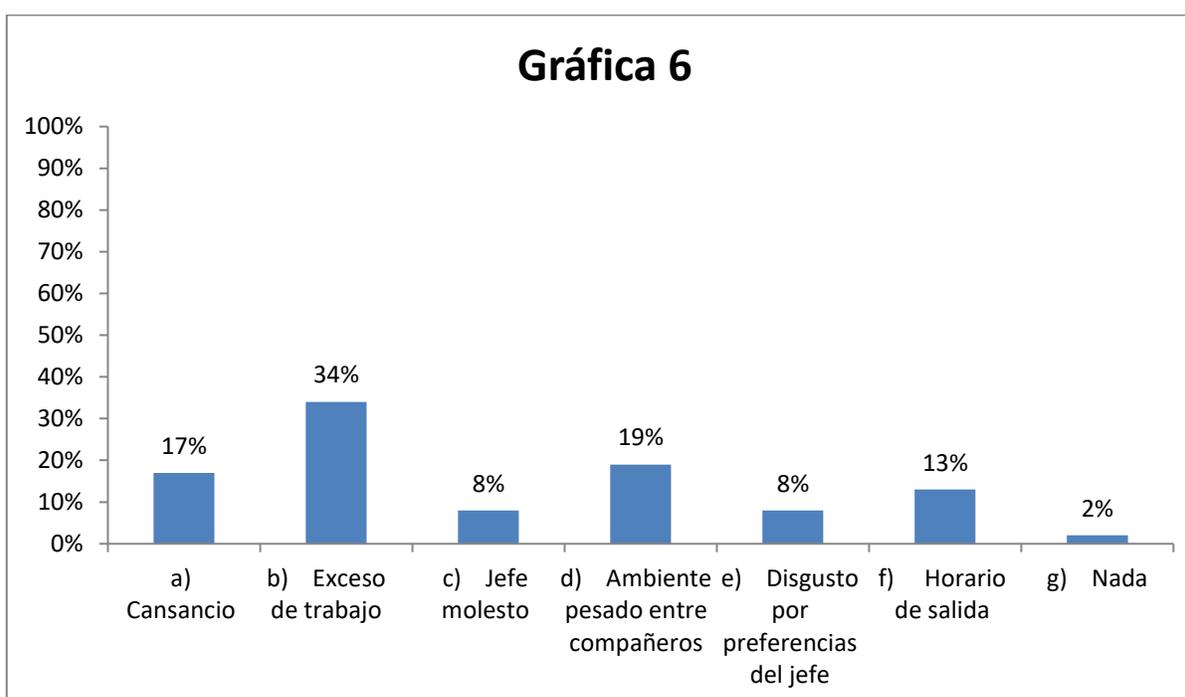


Interpretación:

Los trabajadores manifiestan por qué consideran que se ven afectados al ausentarse alguno de sus compañeros, ya que la mayoría menciona que se da un incremento de trabajo en su puesto y/o área, lo que genera un mayor cansancio al cubrir el área descubierta y además de que al tener exceso de trabajo y un puesto descubierta, el jefe de área se muestra molesto.

6.- ¿Personalmente en que le ha afectado a usted cuando llega a faltar alguno de sus compañeros?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Cansancio | 9 | 17% |
| b) Exceso de trabajo | 18 | 34% |
| c) Jefe molesto | 4 | 8% |
| d) Ambiente pesado entre compañeros | 10 | 19% |
| e) Disgusto por preferencias del jefe | 4 | 8% |
| f) Horario de salida | 7 | 13% |
| g) Nada | 1 | 2% |
| TOTAL | 53 | 100% |



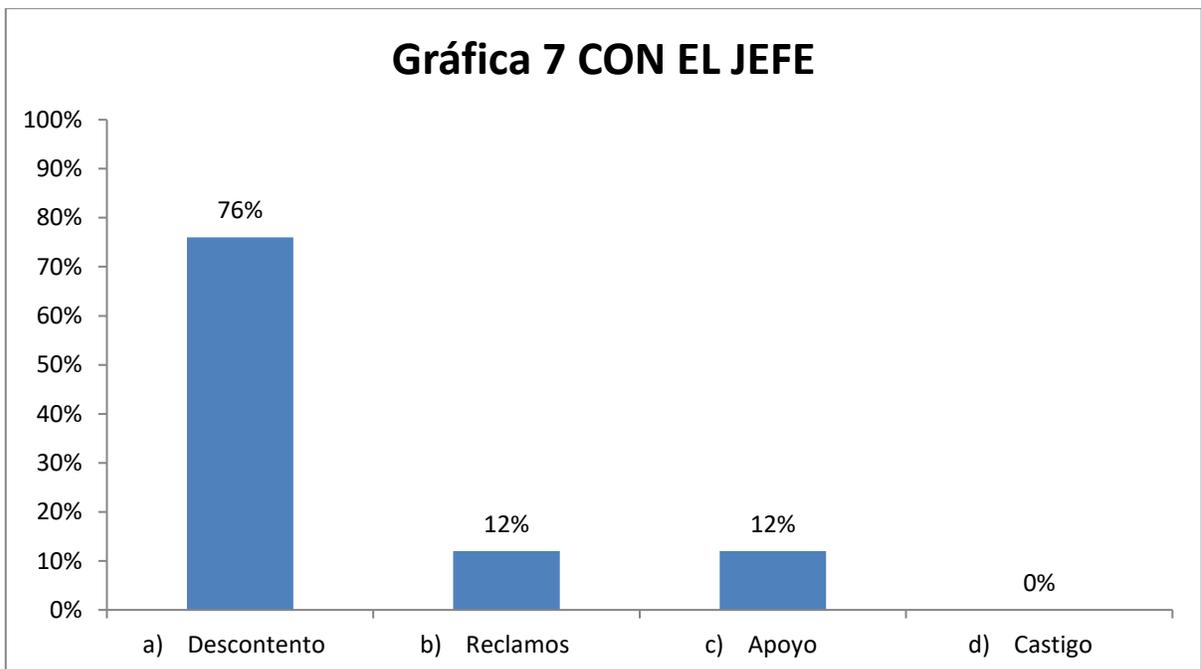
Interpretación:

La mayoría de los trabajadores encuestados reconocen que llega a tener afectaciones por la ausencia de uno de sus compañeros, se identifican diversos conflictos destacando el exceso de trabajo y el disgusto por preferencias del jefe ya que estos conflictos que se dan generan a su vez otros como molestia del jefe de área, además de generar cansancio y modificar los horarios de salida.

7.- ¿Cuándo llega a faltar algún compañero en su área de trabajo se genera?

CON EL JEFE

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------|---------------------|---------------------|
| a) Descontento | 44 | 76% |
| b) Reclamos | 7 | 12% |
| c) Apoyo | 7 | 12% |
| d) Castigo | 0 | 0% |
| | | |

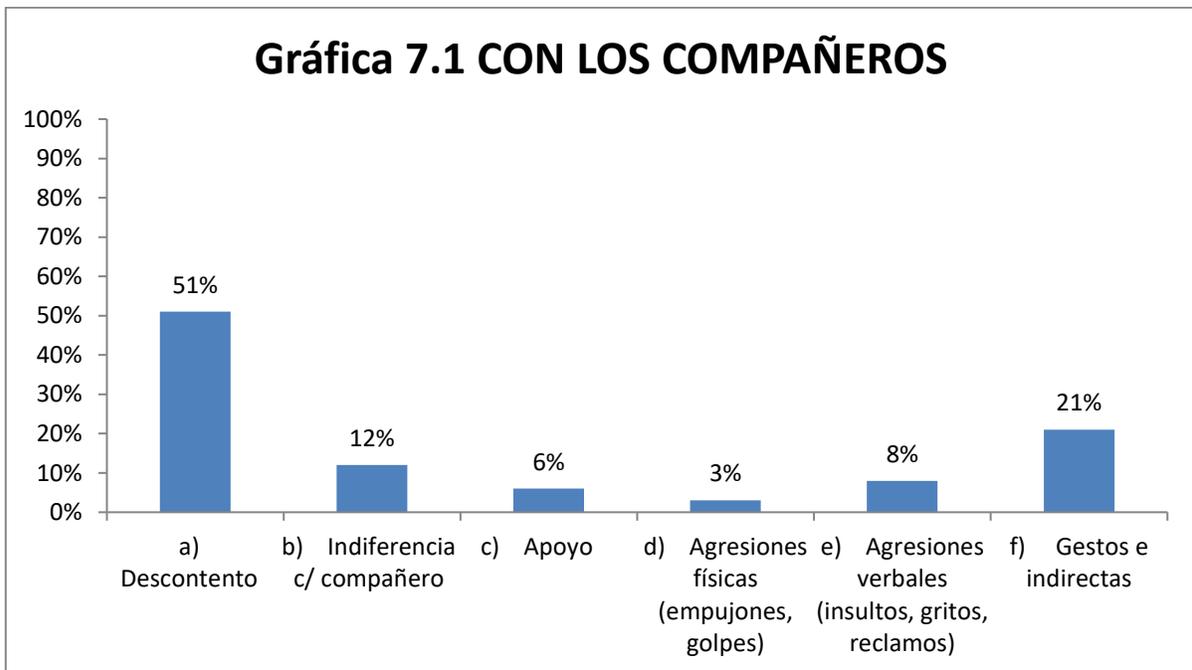


Interpretación:

En esta gráfica nos muestra algunos de los conflictos que son generados con los jefes de área, los trabajadores identifican que el jefe de área muestra descontento, además de recibir reclamos. Aquí se muestra cuanto se ve afectada la empresa al ausentarse uno de sus trabajadores ya que genera conflictos no solo con sus compañeros sino también con los jefes de área. Esto implica como se muestra en la gráfica 5.1 el incremento de trabajo y el estrés laboral.

CON LOS COMPAÑEROS

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Descontento | 39 | 51% |
| b) Indiferencia c/ compañero | 9 | 12% |
| c) Apoyo | 5 | 6% |
| d) Agresiones físicas (empujones, golpes) | 2 | 3% |
| e) Agresiones verbales (insultos, gritos, reclamos) | 6 | 8% |
| f) Gestos e indirectas | 16 | 21% |
| TOTAL | 77 | 100% |

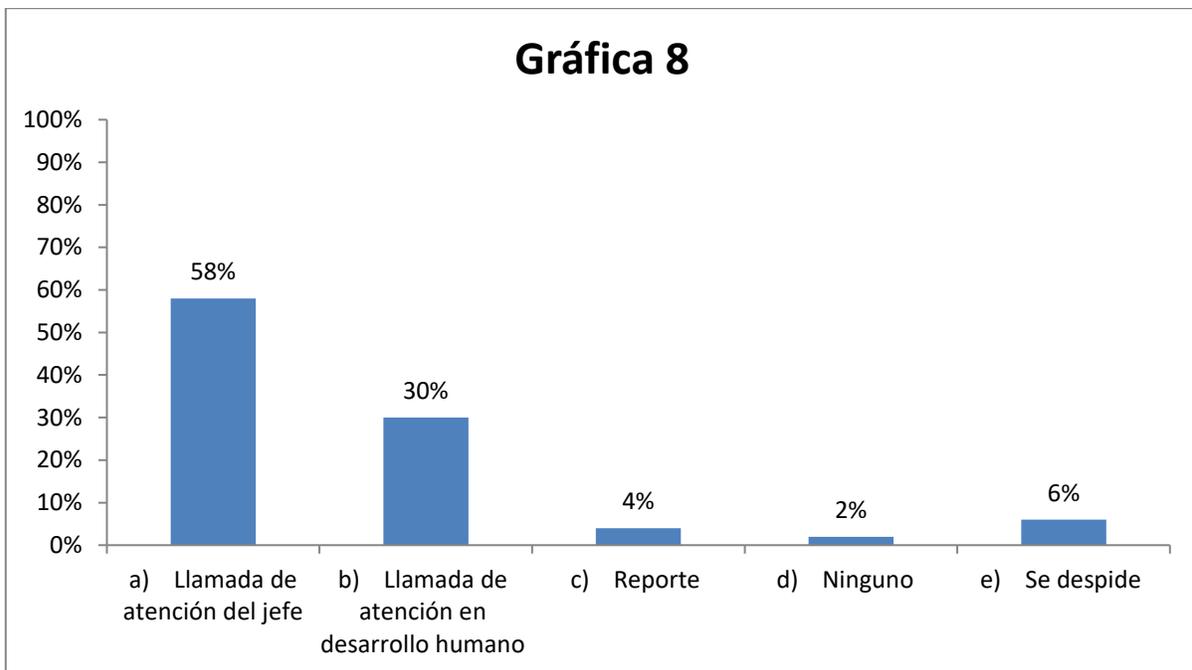


Interpretación:

El descontento entre compañeros es el principal motivo por el cual se pueden generar más situaciones como son: recibir agresiones verbales e incluso gestos e indirectas, así como en casos extremos agresiones físicas y rechazo de sus compañeros, esto siendo ocasionado por el descontento de los ausentismos entre compañeros.

8.- ¿Qué sanción reciben las personas que presentan algún tipo de agresividad a alguno de sus compañeros?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Llamada de atención del jefe | 31 | 58% |
| b) Llamada de atención en desarrollo humano | 16 | 30% |
| c) Reporte | 2 | 4% |
| d) Ninguno | 1 | 2% |
| e) Se despide | 3 | 6% |
| TOTAL | 53 | 100% |

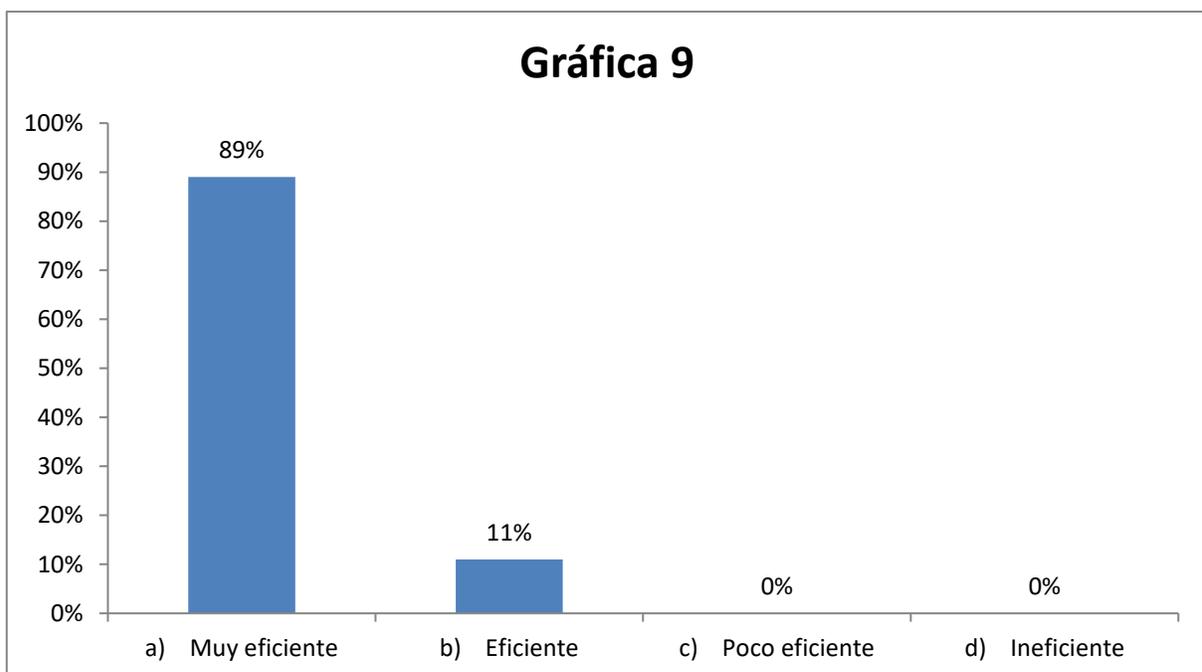


Interpretación:

El tipo de sanciones que reciben al presentar algún tipo de agresión ante sus compañeros, es recibir una llamada de atención del jefe de área o en su caso en el departamento de Desarrollo Humano donde se levantan faltas administrativas por presentar algún tipo de conflicto. Lo cual da a conocer que si se han presentado conflictos a causa de esta problemática e incluso se ha dado de baja a algunos de ellos por enfrentamientos físicos. Incluso se relaciona con la gráfica anterior 7.1 ya que faltar algún compañero se generan agresiones físicas como verbales.

9.- ¿Cómo evalúa su rendimiento en el trabajo de acuerdo a su asistencia?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| a) Muy eficiente | 47 | 89% |
| b) Eficiente | 6 | 11% |
| c) Poco eficiente | 0 | 0% |
| d) Ineficiente | 0 | 0% |
| TOTAL | 53 | 100% |

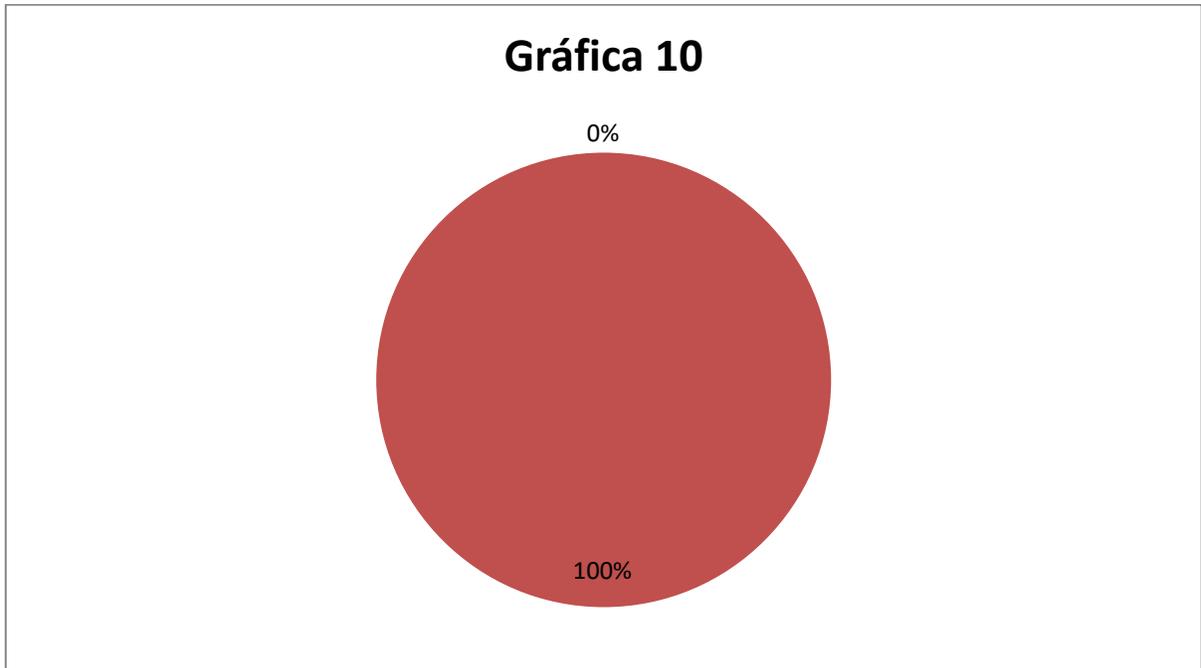


Interpretación:

La mayoría se sienten satisfechos con su rendimiento en el trabajo, ésta gráfica es contradictoria de acuerdo a los índices de ausentismo que se tiene en la empresa, y a los resultados obtenidos en la gráfica 8, ya que para calificarse como muy eficiente en el rendimiento de su trabajo deberían considerar su asistencia sea constante o tener pocas faltas laborales, además no se presentarían ningún tipo de agresiones.

10.- ¿Existe reconocimiento por su puntualidad y asistencia a su trabajo?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 0 | 0% |
| b) No | 53 | 100% |
| TOTAL | 53 | 100% |

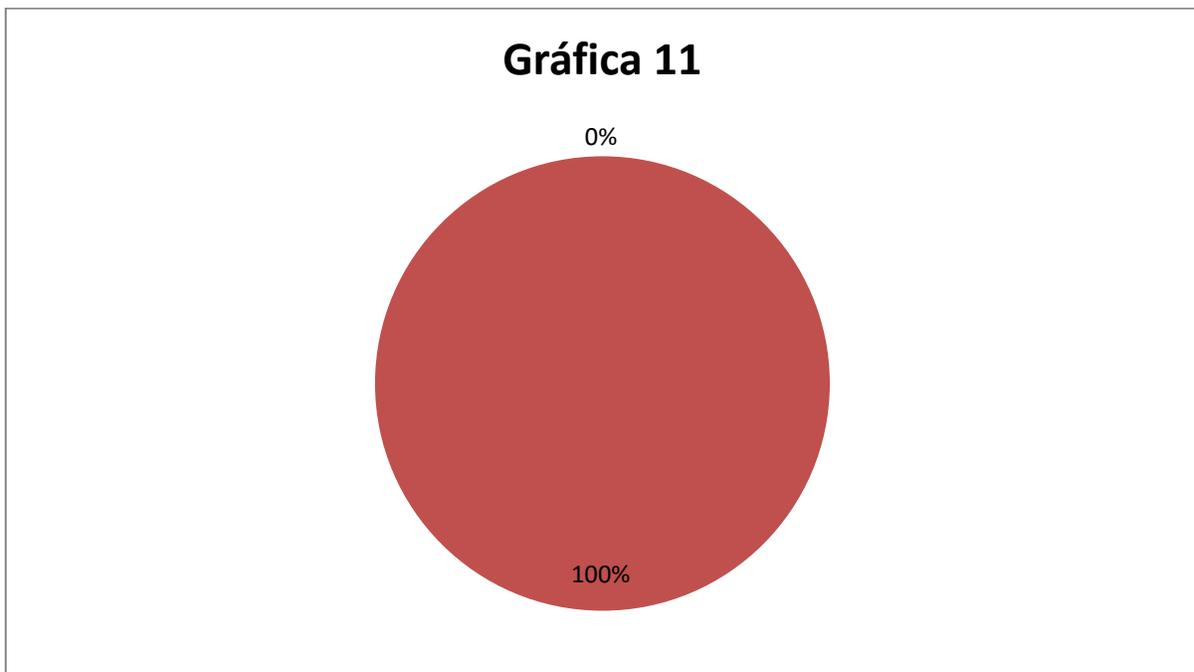


Interpretación:

Esta puede ser una de las causas por las cuales los trabajadores se sienten desmotivados por su reconocimiento laboral, ya que no cuentan con ningún incentivo o reconocimiento por puntualidad y asistencia. La motivación es una parte fundamental para reducir los índices de ausentismo basándonos en la teoría de motivación de Maslow.

11.- ¿La empresa le da algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 0 | 0% |
| b) No | 53 | 100% |
| TOTAL | 53 | 100% |



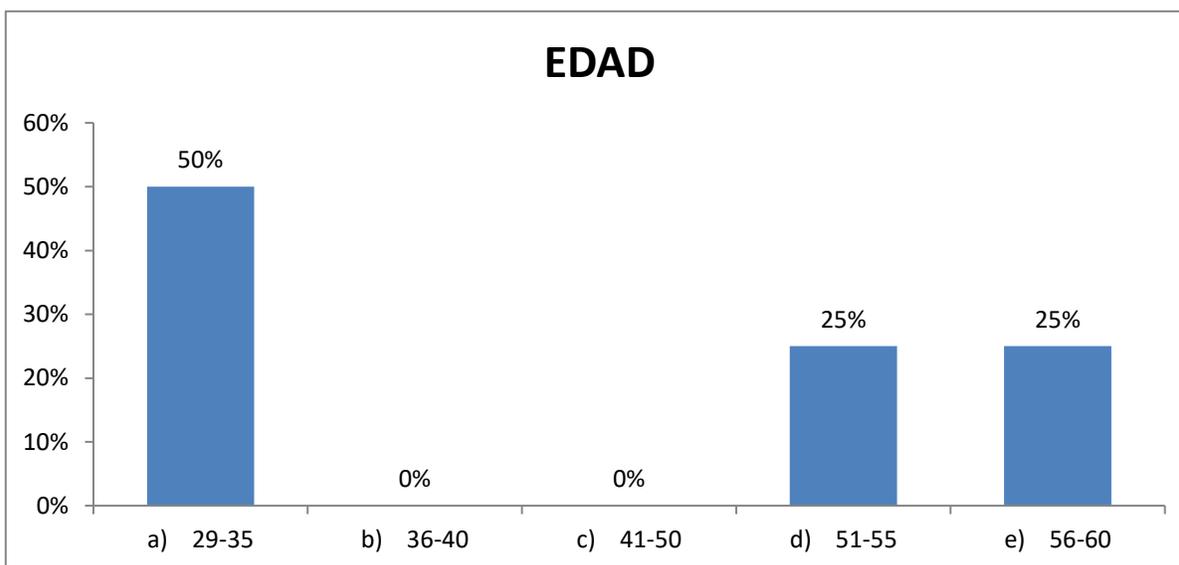
Interpretación:

Al igual que en la gráfica 10, en su totalidad no tienen ningún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral y esto genera desmotivación y descontento de los trabajadores de la empresa, como se muestra en los resultados de la gráfica 10, la desmotivación genera un desempeño laboral bajo que lleva de la mano diversos conflictos.

**RESULTADOS GRÁFICOS OBTENIDOS
DEL CUESTIONARIO APLICADO LOS
JEFES DE ÁREA.**

EDAD

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 29-35 | 2 | 50% |
| b) 36-40 | 0 | 0% |
| c) 41-50 | 0 | 0% |
| d) 51-55 | 1 | 25% |
| e) 56-60 | 1 | 25% |
| TOTAL | 4 | 100% |

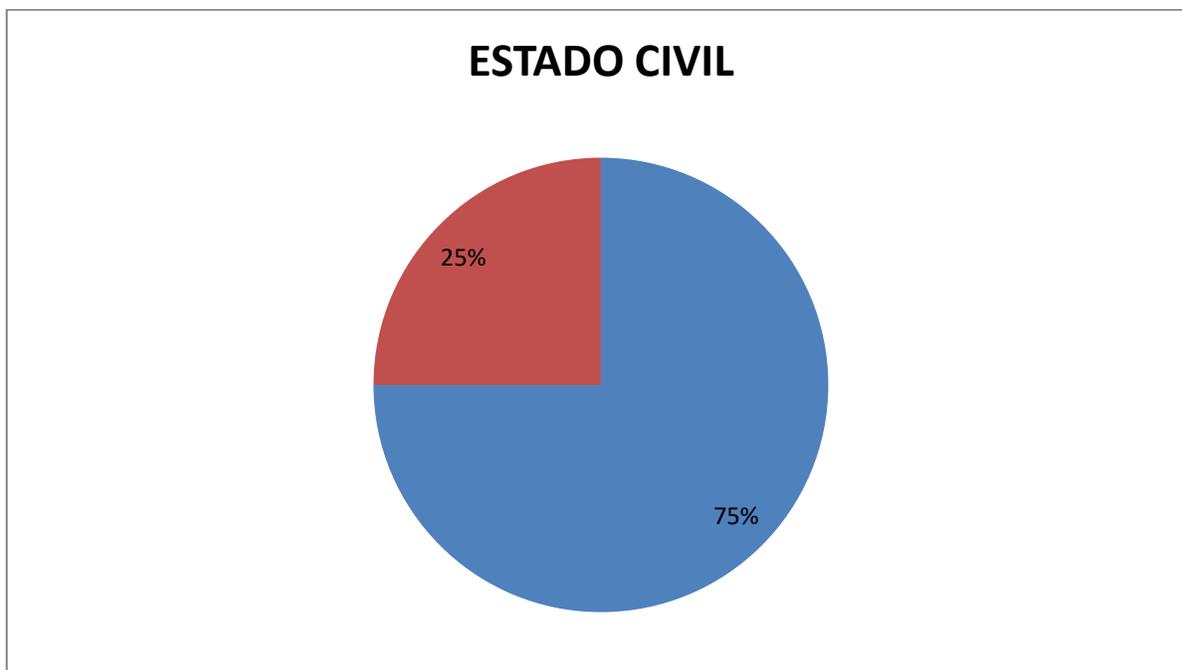


Interpretación:

La edad de los jefes de área es variable, la gráfica nos muestra que cuentan con la edad de los 29 a 35 años los cuales son los puestos nuevos como es el de supervisor de proceso encargado del área de empaclado y los de 55 Y 58 años de edad que son los puestos con más antigüedad, fungiendo como jefes en las áreas dos grupos de trabajadores en diferentes edades productivas, por lo que esto puede generar conflictos entre ellos mismos.

ESTADO CIVIL

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Casado | 3 | 75% |
| b) Soltero | 1 | 25% |
| TOTAL | 4 | 100% |

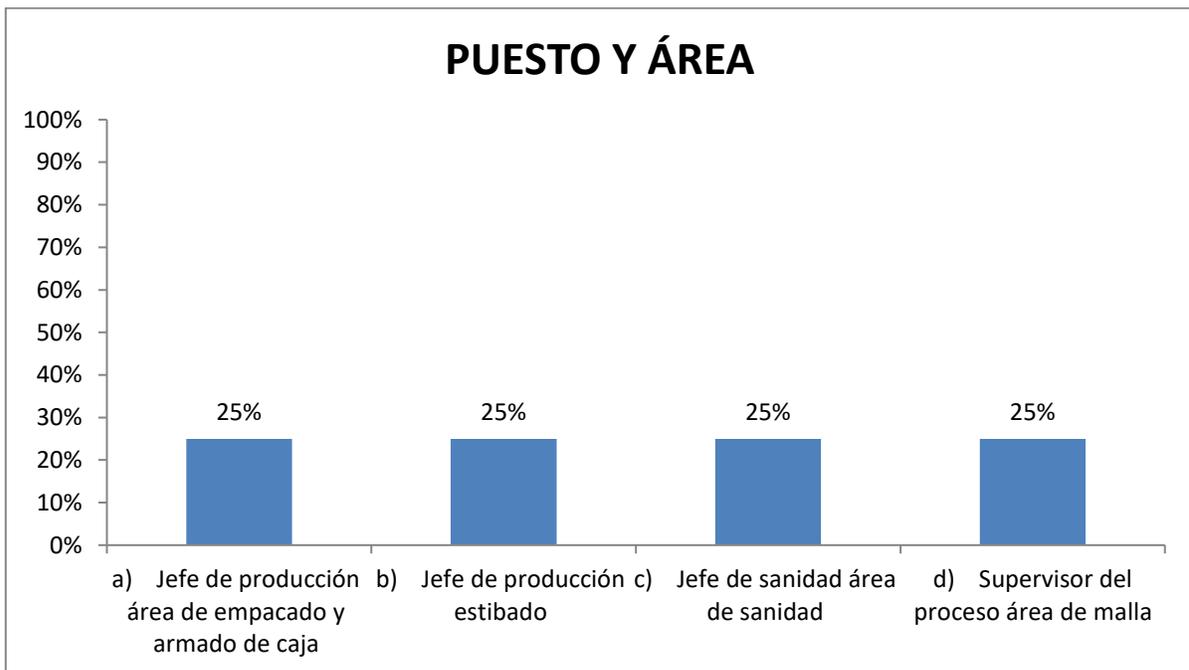


Interpretación:

La mayoría de los jefes de área que laboran en la empresa su estado civil son casados, los cuales son los que tienen más tiempo laborando en jefatura en la empresa.

PUESTO Y ÁREA

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--|---------------------|---------------------|
| a) Jefe de producción área de empackado y armado de caja | 1 | 25% |
| b) Jefe de producción estibado | 1 | 25% |
| c) Jefe de sanidad área de sanidad | 1 | 25% |
| d) Supervisor del proceso área de malla | 1 | 25% |
| TOTAL | 4 | 100% |

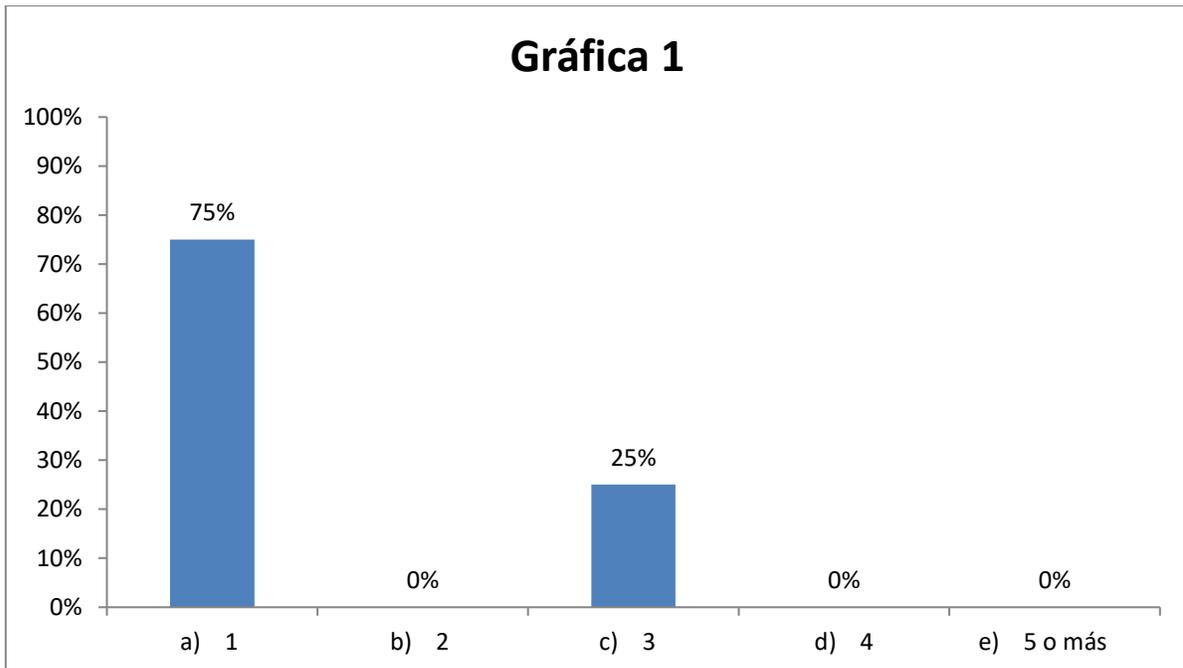


Interpretación:

Existen 4 áreas básicas en las cuales todas cuentan con un jefe de área y están a cargo de la supervisión de los procesos, siendo responsable cada uno de un área en específico como se muestra en la gráfica.

1.- ¿En su área que promedio de trabajadores a la semana llegan a faltar?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 1 | 3 | 75% |
| b) 2 | 0 | 0% |
| c) 3 | 1 | 25% |
| d) 4 | 0 | 0% |
| e) 5 o más | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

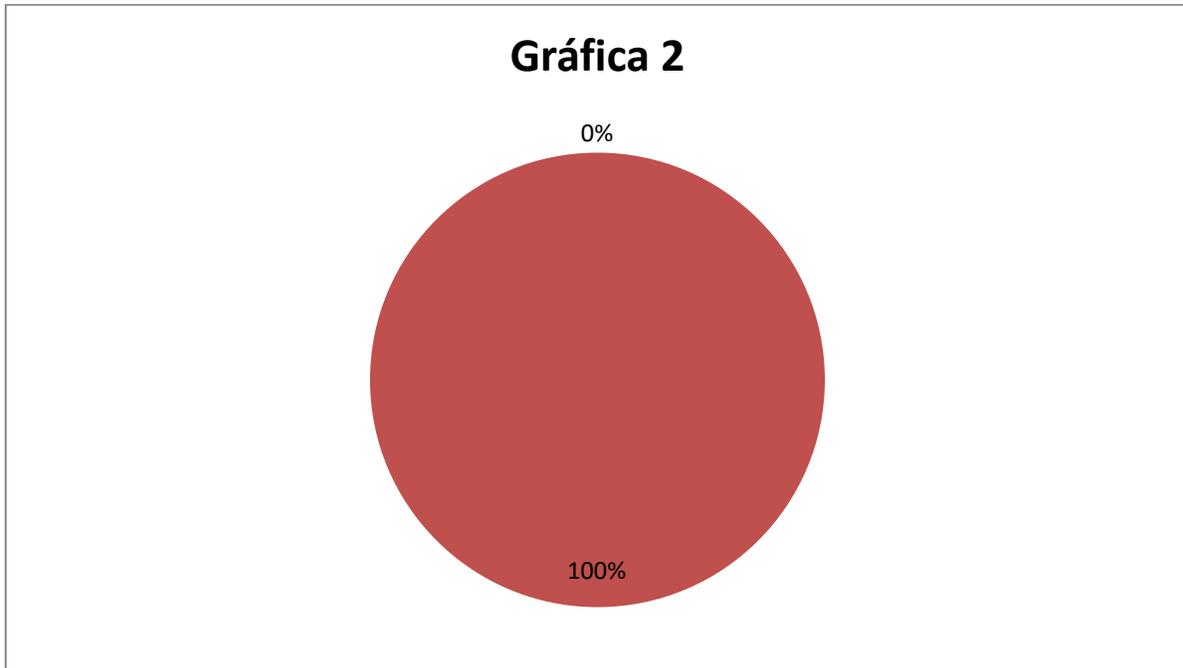


Interpretación:

En esta gráfica se muestra que en todas las áreas del empaque se tienen ausentismos semanales, los ausentismos en cada una de las áreas es un conflicto para la empresa y su producción así como en la relación entre compañeros y jefes de área, es importante señalar una de las áreas presenta mayor promedio de ausentismo que es de 3 trabajadores a la semana.

2.- ¿Quiénes llegan a faltar más?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Hombres | 0 | 0% |
| b) Mujeres | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

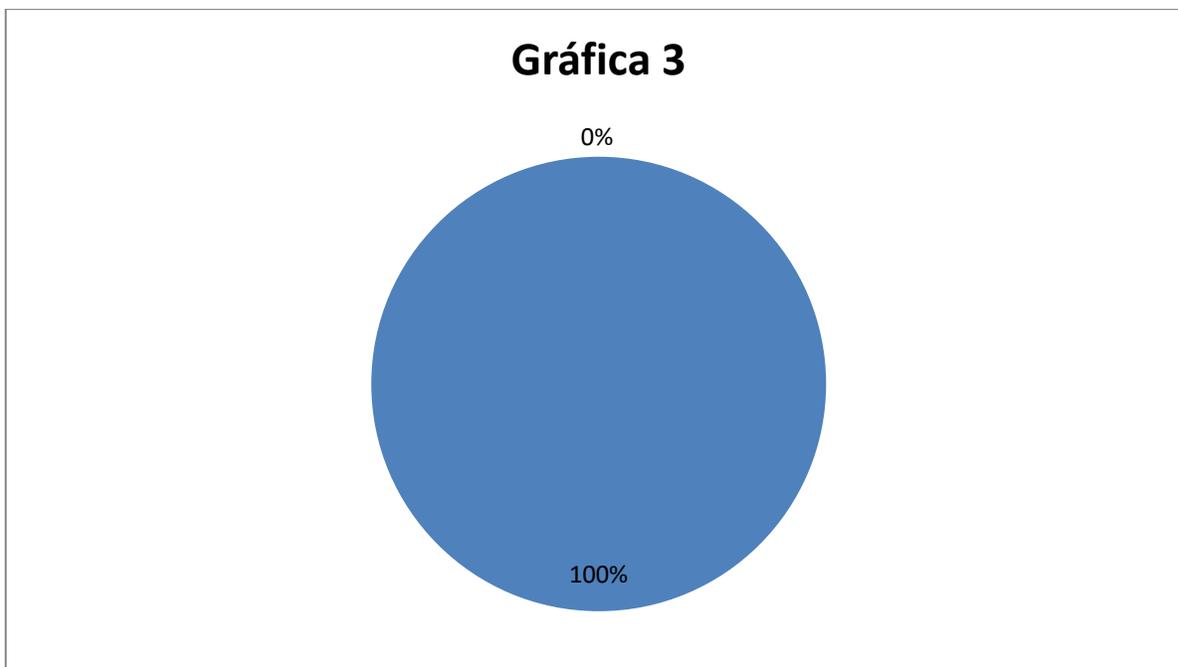


Interpretación:

En esta gráfica se muestra que los jefes de área coinciden en señalar que son las mujeres las que presentan mayor ausentismo, cabe señalar que son mujeres la mayoría del personal que labora en la empresa. Y en su mayoría son madres de familia, tienen hijos, que en ocasiones llegan a presentar situaciones que son motivo por el cual llegan a faltar al trabajo.

3.- ¿Los trabajadores han reportado alguna queja a causa del ausentismo de sus compañeros en su área?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 4 | 100% |
| b) No | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |

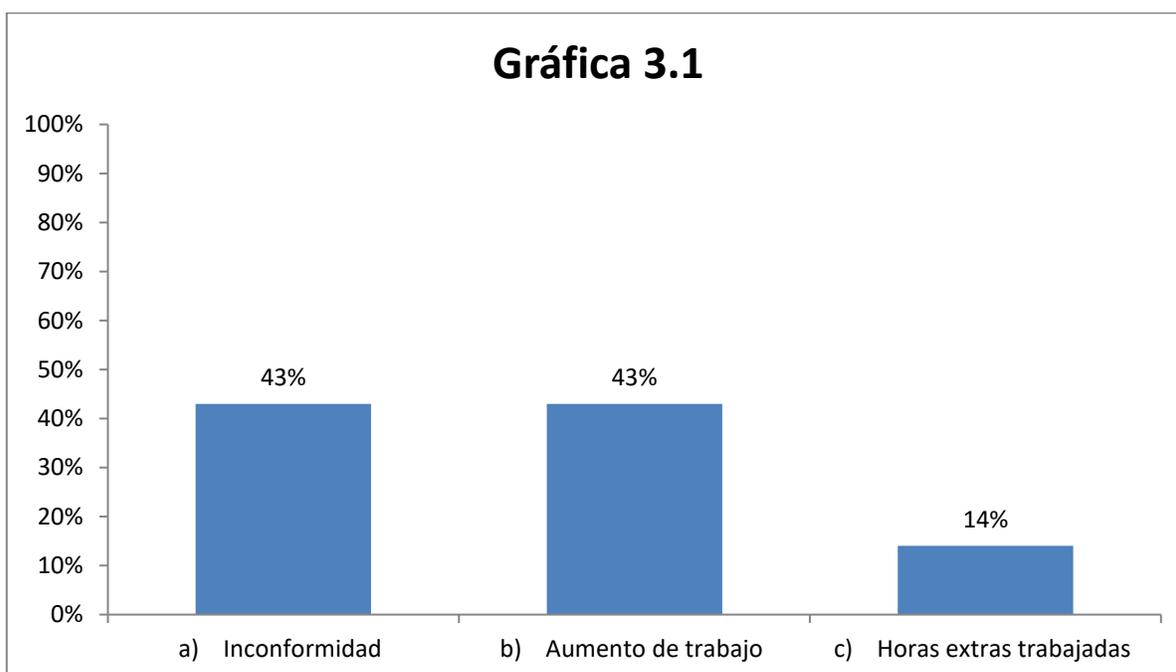


Interpretación:

En su totalidad los jefes de área manifiestan que han recibido reportes de quejas de los trabajadores de su área a causa del ausentismo de algunos de sus compañeros, ya que el principal motivo son las inconformidades que tienen los trabajadores al ausentarse sus compañeros de área.

3.1- Sí ¿Cuál?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Inconformidad | 3 | 43% |
| b) Aumento de trabajo | 3 | 43% |
| c) Horas extras trabajadas | 1 | 14% |
| TOTAL | 7 | 100% |

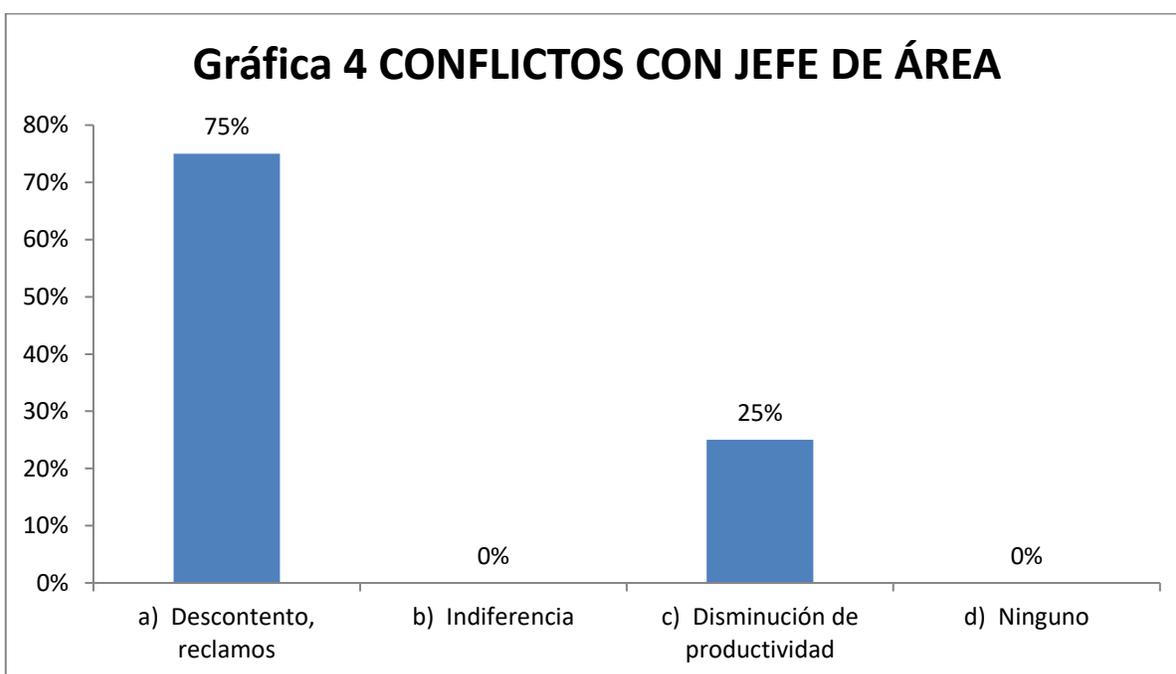


Interpretación:

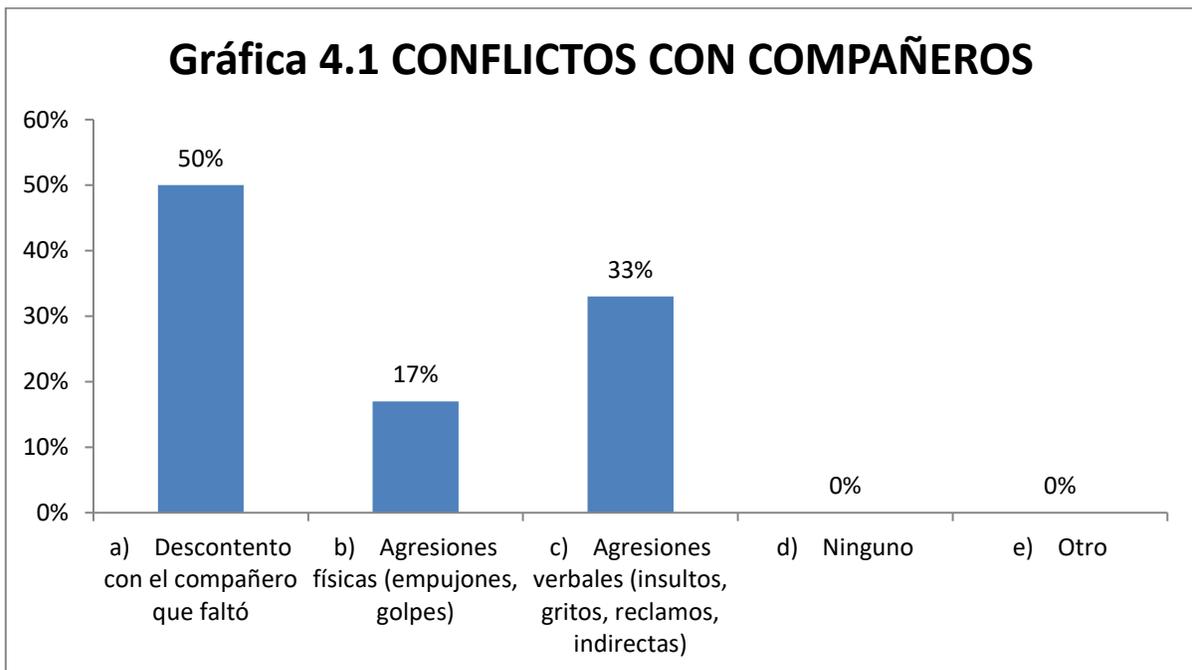
En esta grafica se muestra que los reportes que más han recibido por parte del personal a su cargo son la inconformidad y el aumento de trabajo que se les asigna por la ausencia de alguno de sus compañeros de su área, además de la inconformidad de salir o presentar turnos extras en días no asignados.

4.- ¿Qué tipo de conflictos ha registrado entre los trabajadores en su área a causa del ausentismo del personal?

| CONFLICTO CON JEFE DE ÁREA | | |
|-----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
| a) Descontento, reclamos | 3 | 75% |
| b) Indiferencia | 0 | 0% |
| c) Disminución de productividad | 1 | 25% |
| d) Ninguno | 0 | 0% |
| TOTAL | 4 | 100% |



| CONFLICTOS CON COMPAÑEROS | | |
|---|----------|-------------|
| a) Descontento con el compañero que faltó | 3 | 50% |
| b) Agresiones físicas (empujones, golpes) | 1 | 17% |
| c) Agresiones verbales (insultos, gritos, reclamos, indirectas) | 2 | 33% |
| d) Ninguno | 0 | 0% |
| e) Otro | 0 | 0% |
| TOTAL | 6 | 100% |



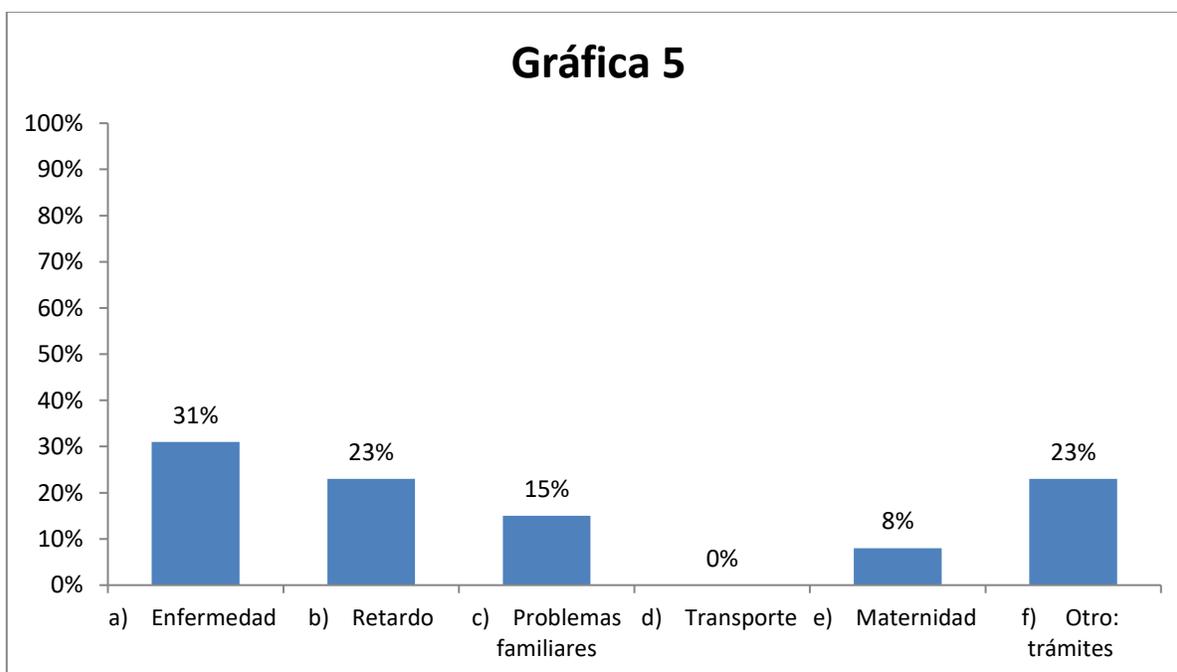
Interpretación:

Los jefes identifican que los conflictos que generan con ellos en su mayoría son el descontento de sus trabajadores por las actividades o trabajo asignado, así como también se ha notado la disminución de su productividad, siendo este uno de los conflictos más frecuentes que presentan los trabajadores en sus áreas a causa de esta problemática. Además de también identificar que los conflictos que se generan entre trabajadores son el descontento entre ellos, así como agresiones verbales a las personas faltistas, y enfrentamientos como reclamos, indirectas o gritos entre compañeros por el descontento de los que se presentan a trabajar.

Los conflictos generados en ambos resultados son el descontento de los trabajadores como ya se mencionaba en graficas anteriores del cuestionario aplicado al personal operativo.

5.- ¿Cuáles han sido las principales causas por las que se ausenta el personal en su área?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Enfermedad | 4 | 31% |
| b) Retardo | 3 | 23% |
| c) Problemas familiares | 2 | 15% |
| d) Transporte | 0 | 0% |
| e) Maternidad | 1 | 8% |
| f) Otro: trámites | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

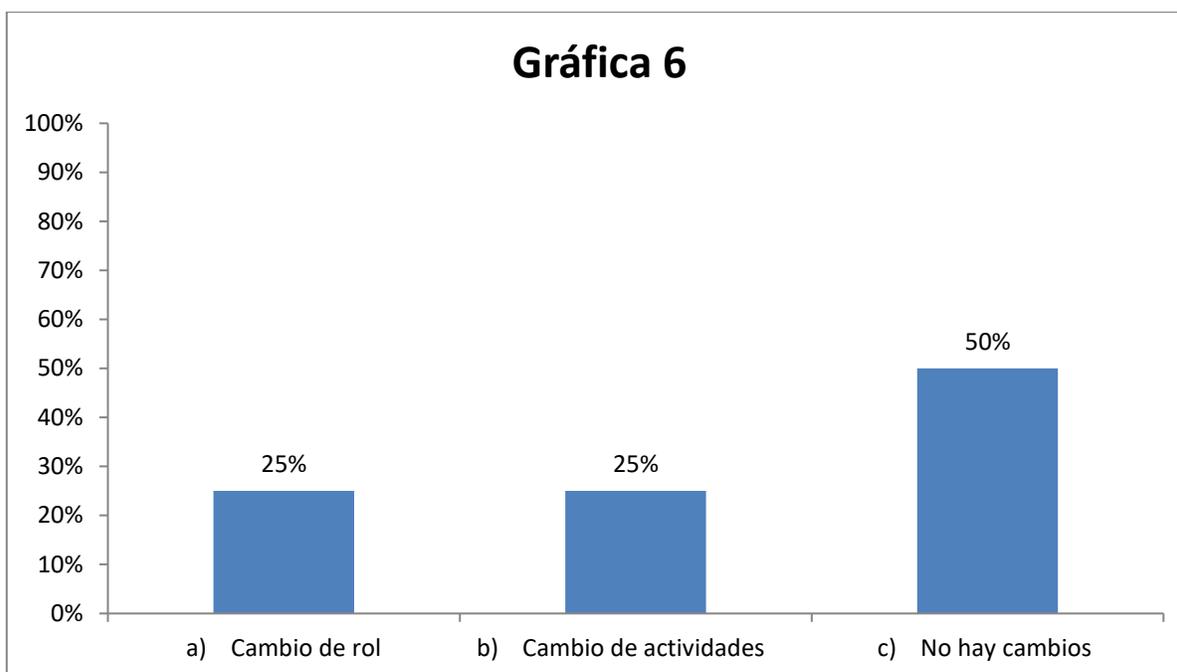


Interpretación:

Entre las causas que tienen identificadas los jefes de área destacan con mayor incidencia a los trabajadores que se ausentan por motivos de enfermedad, otro porcentaje significativo es por retardo lo que significa que si se presentó el trabajador pero al llegar tarde la empresa no se le toma la asistencia, también identifican que existen otro tipo de causas como son el ausentarse por problemas familiares o la realización de algún otro trámite.

6.- ¿Cuándo alguien falta en su área de trabajo, cómo acomoda al personal que está a su cargo?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Cambio de rol | 1 | 25% |
| b) Cambio de actividades | 1 | 25% |
| c) No hay cambios | 2 | 50% |
| TOTAL | 4 | 100% |

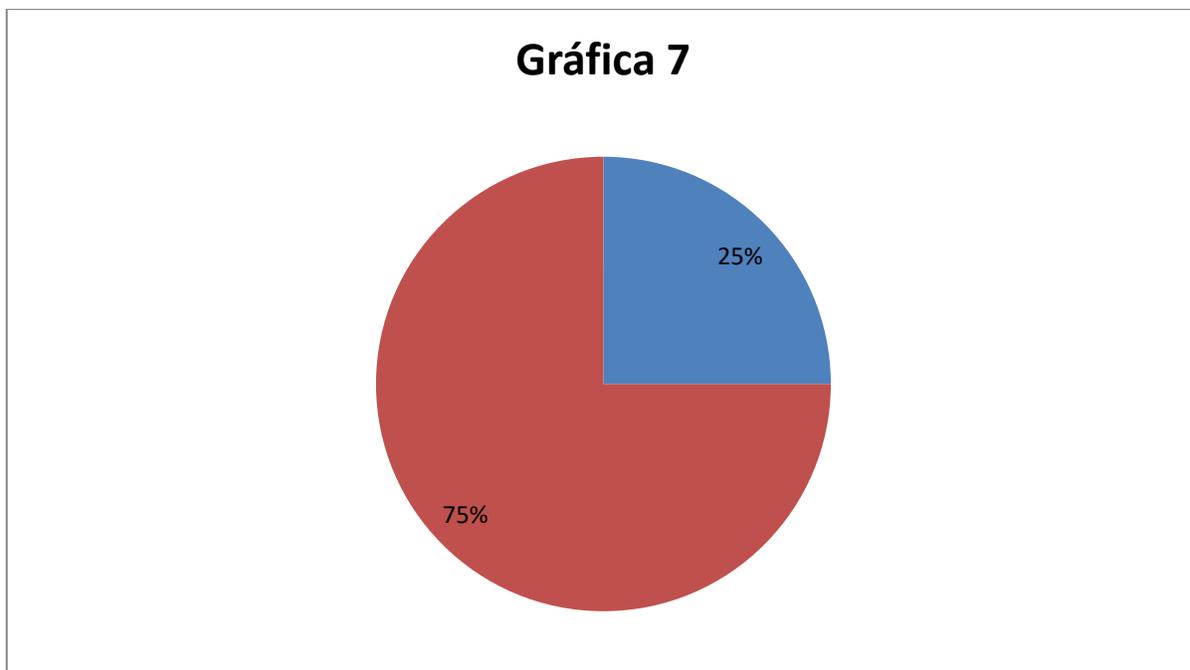


Interpretación:

En esta gráfica se muestra que al ausentarse personal de sus áreas, la mitad de los jefes de área si realizan cambios de rol o de actividades a sus trabajadores siendo las áreas de armado de caja y empacado, mientras que los otros dos jefes de área mantienen el área sin cambios como es estibado y sanidad éstas son áreas donde el trabajo es mecánico, sin embargo esto es generador de conflictos entre el personal ya que no existe algún cambio pero si aumento de trabajo, como se muestra en la gráfica 4 y 4.1 esto genera un descontento tanto con el jefe de área así como con sus compañeros.

7.- ¿Cuáles son los beneficios de las personas que cubren el puesto de alguno de los compañeros que se ausentan?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-----------------|---------------------|---------------------|
| a) Ninguno | 1 | 25% |
| b) Horas Extras | 3 | 75% |
| TOTAL | 4 | 100% |

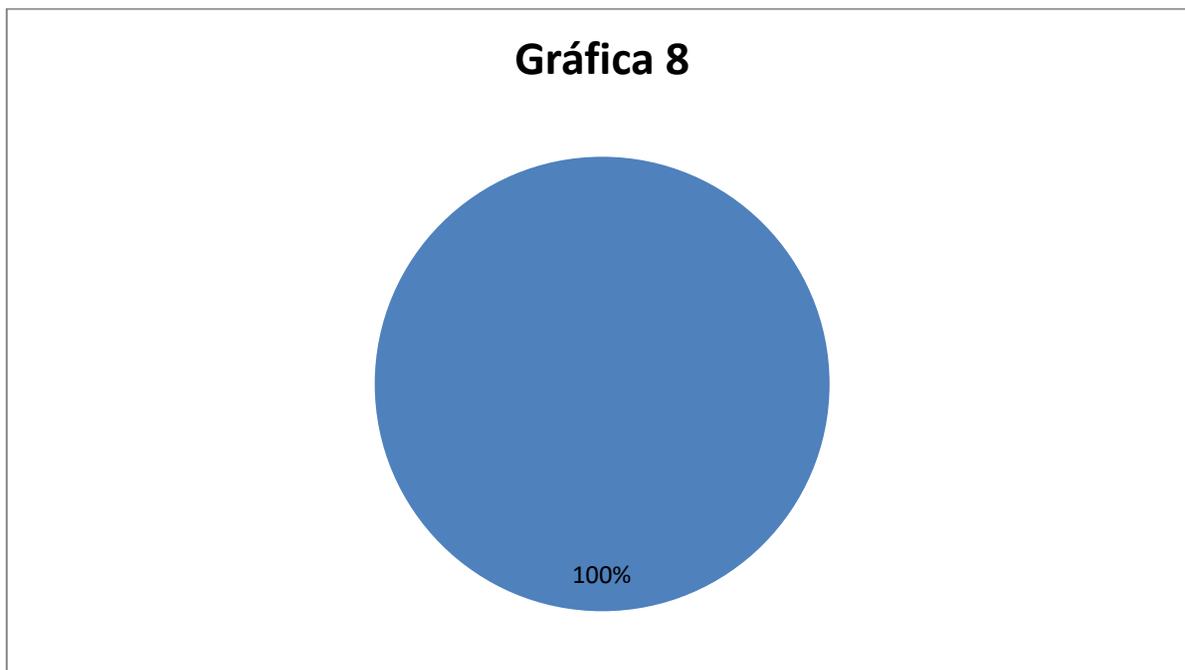


Interpretación:

La mayoría de los jefes de área ven como beneficio el cubrir los puestos de los compañeros ausentes al realizar horas extras, sin embargo este motivo es causa de las inconformidades de algunos de los trabajadores por lo cual puede presentar conflictos entre compañeros, además se muestra en la gráfica que solo un jefe de área es consciente de que no existe ningún tipo de beneficio al cubrir o realizar algún trabajo extra.

8.- ¿A quién reporta el ausentismo del personal?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| a) Desarrollo Humano | 4 | 100% |
| TOTAL | 4 | 100% |

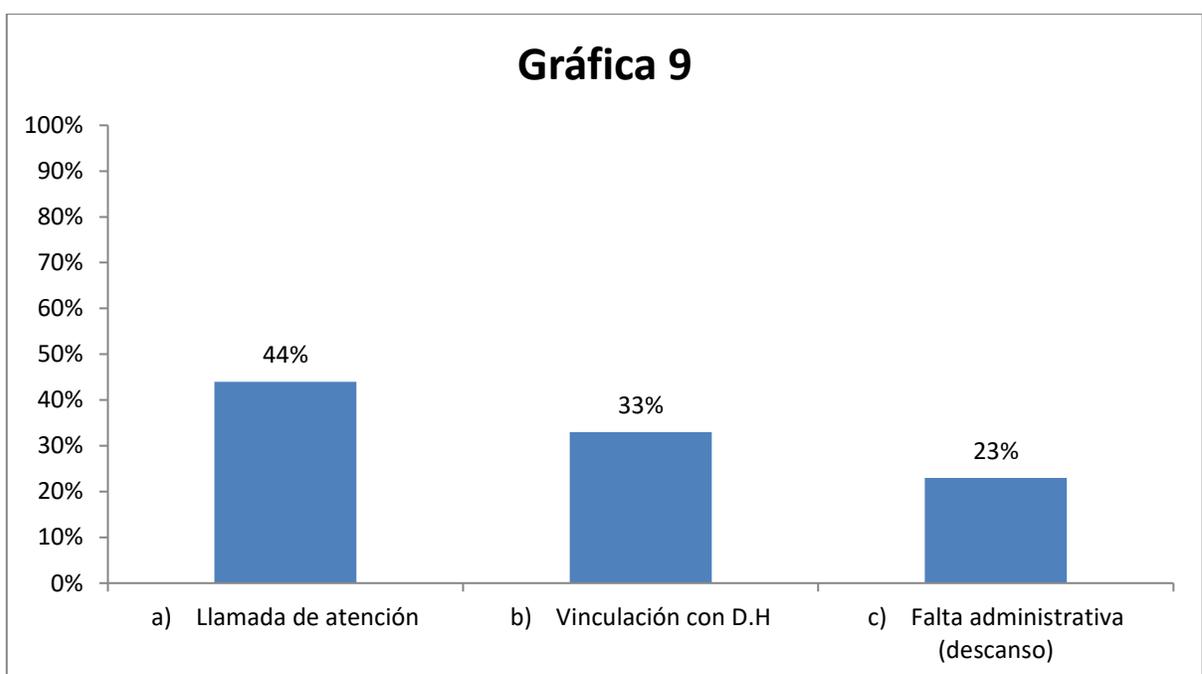


Interpretación:

Los jefes de área reportan las faltas de sus trabajadores de área al departamento de Desarrollo Humano, para darle seguimiento a los motivos por los cuáles se ausentan ya que el departamento de desarrollo humano atiende este tipo de conflictos y es el que genera las actas administrativas, sanciones así como también da los permisos.

9.- ¿Cómo resuelve cuando se presenta un conflicto a causa de las personas que faltan?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Llamada de atención | 4 | 44% |
| b) Vinculación con D.H | 3 | 33% |
| c) Falta administrativa (descanso) | 2 | 23% |
| TOTAL | 9 | 100% |



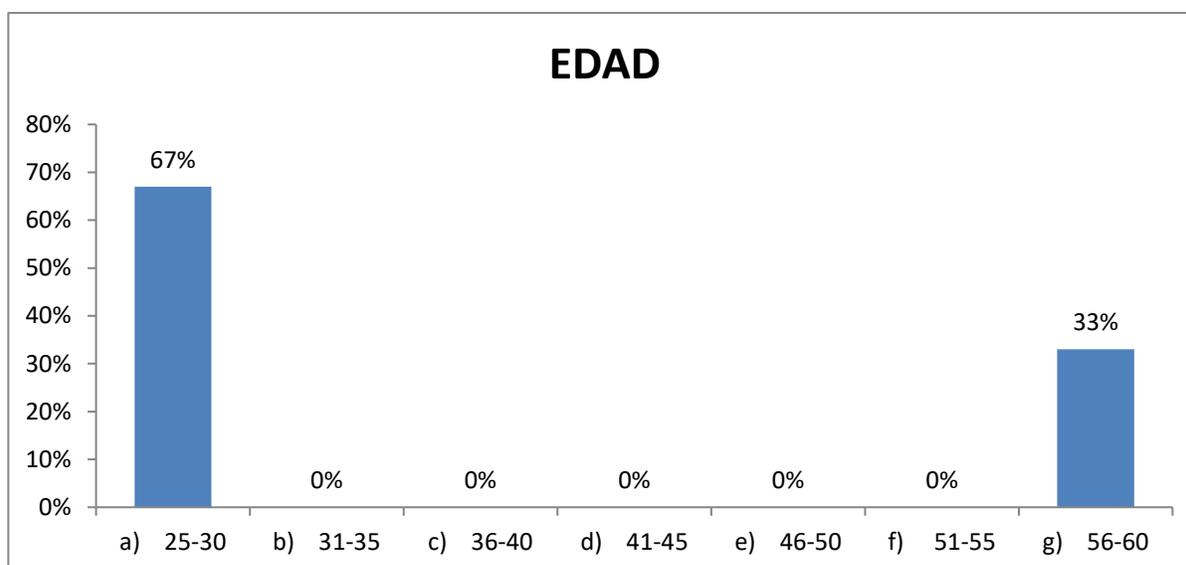
Interpretación:

La manera en que resuelven los conflictos que llegasen a presentarse por su personal a cargo es una llamada de atención, es utilizado el dialogo entre compañeros, si es recurrente este acto se pasa a desarrollo humano donde se levanta una falta administrativa. Es una muestra de que se tienen frecuentemente conflictos a causa de los ausentismos entre compañeros. La empresa establece a cualquier tipo de agresión a causa de algún conflicto platicar para llegar a algún acuerdo y solución de problema o en caso de llegar a las agresiones físicas la baja de los trabajadores como se menciona en el reglamento de la empresa.

**RESULTADOS GRÁFICOS OBTENIDOS
DEL CUESTIONARIO APLICADO AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS.**

EDAD

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 25-30 | 2 | 67% |
| b) 31-35 | 0 | 0% |
| c) 36-40 | 0 | 0% |
| d) 41-45 | 0 | 0% |
| e) 46-50 | 0 | 0% |
| f) 51-55 | 0 | 0% |
| g) 56-60 | 1 | 33% |
| TOTAL | 3 | 100% |

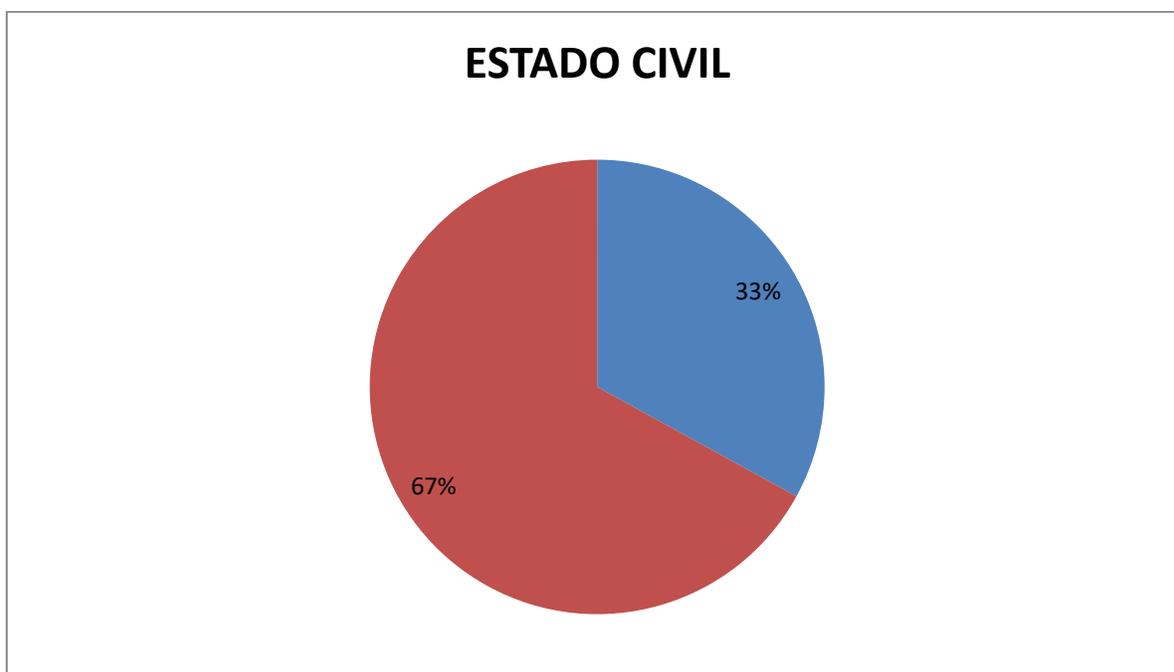


Interpretación:

En el departamento de Desarrollo humano la edad promedio que labora en esa área es de 28 años, y una de 56 años la cual representa al departamento y tiene más antigüedad en la empresa.

ESTADO CIVIL

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Viuda | 1 | 33% |
| b) Soltero | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

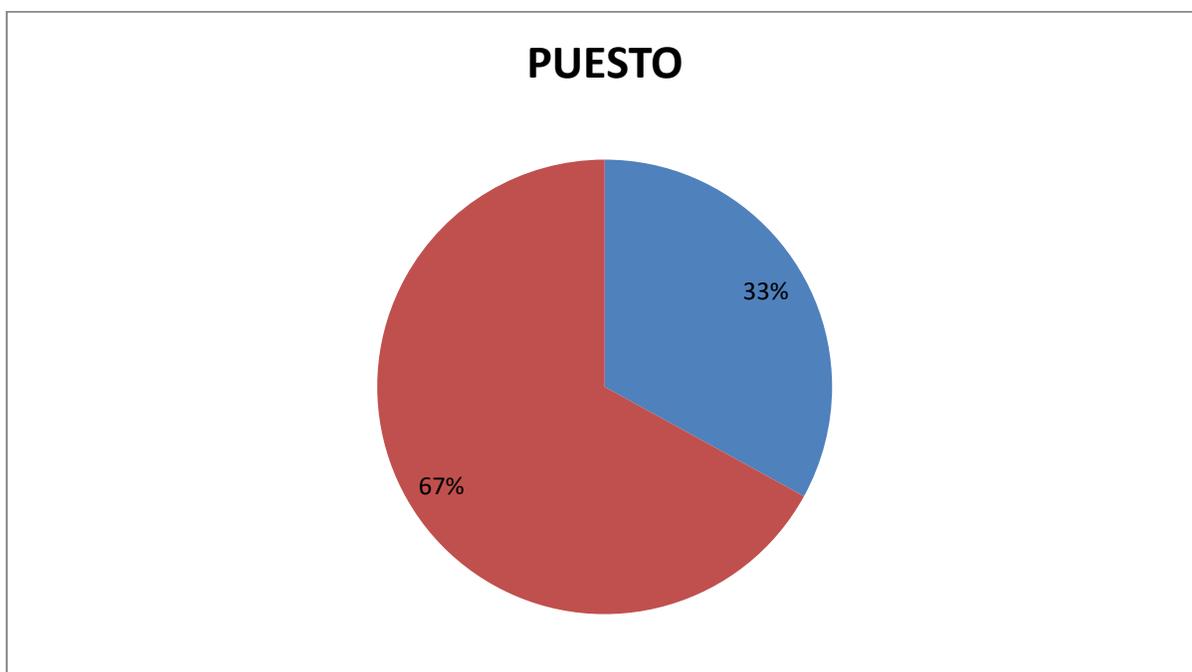


Interpretación:

La mayoría del personal que labora en el departamento de Desarrollo humano su estado civil es soltero.

PUESTO

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---|---------------------|---------------------|
| a) Jefe del Departamento de Desarrollo humano | 1 | 33% |
| b) Aux. Desarrollo Humano | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

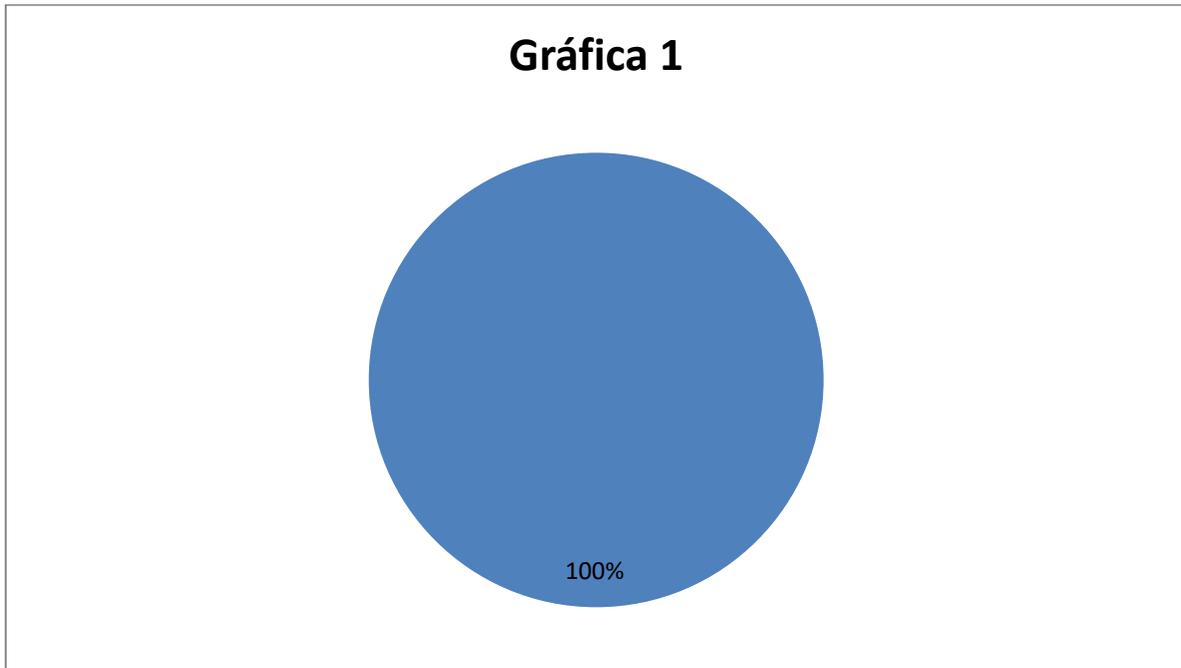


Interpretación:

En este departamento se cuenta con una jefa de departamento y dos auxiliares administrativos que son las que conforman el departamento.

1.- ¿Cuáles son los índices de ausentismo mensuales que tiene la empresa?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) 43% | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

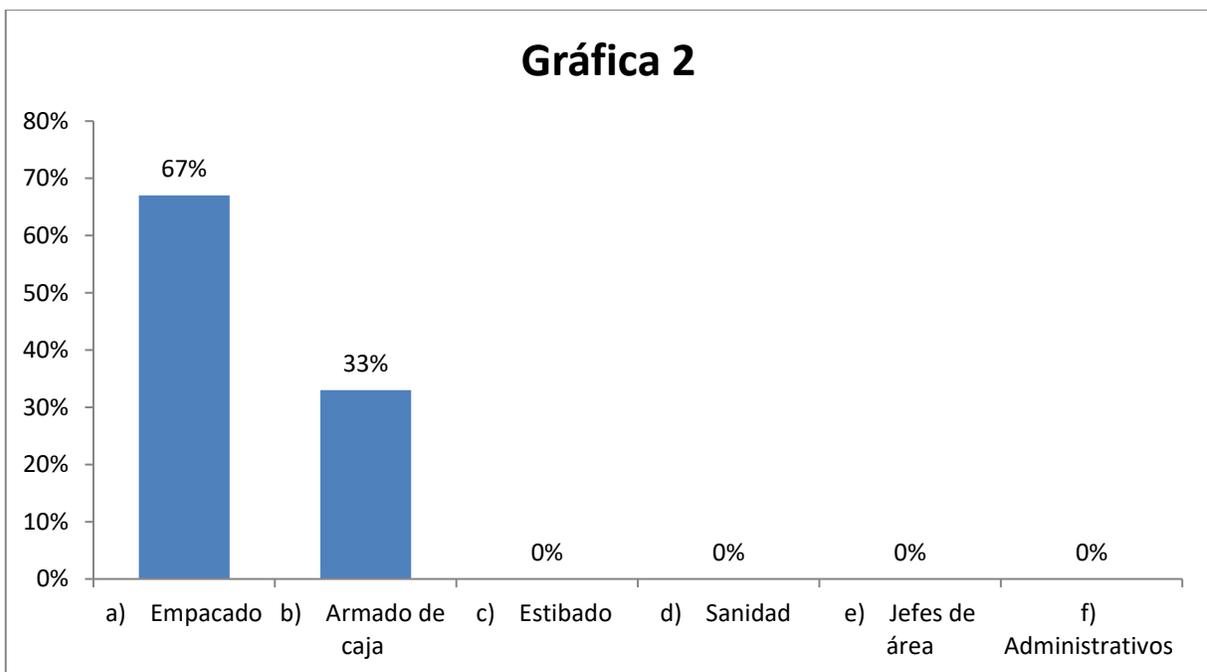


Interpretación:

En la empresa, se tiene un índice de ausentismo elevado, siendo el 43% mensualmente. Comparando con los instrumentos aplicados a los jefes de área y el personal operativo esta estadística es importante trabajar en ella para su disminución de esta problemática generadora de conflictos.

2.- ¿Qué área es la que falta con más frecuencia?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| a) Empacado | 2 | 67% |
| b) Armado de caja | 1 | 33% |
| c) Estibado | 0 | 0% |
| d) Sanidad | 0 | 0% |
| e) Jefes de área | 0 | 0% |
| f) Administrativos | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

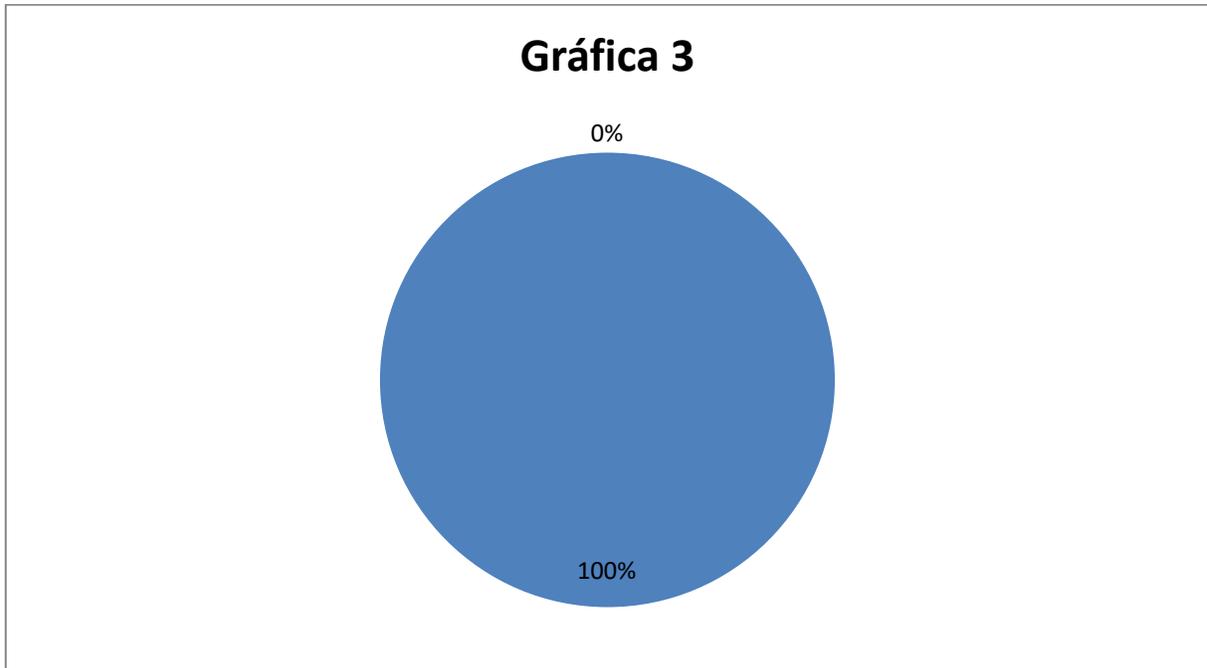


Interpretación:

El área que cuenta con más ausencias es el área de empacado y el de armado de caja, teniendo relación con la gráfica 2 y 3 del instrumento que fue aplicado a los jefes de área, ya que en estas se muestra que el ausentismo es mayormente en mujeres y que acertadamente son las que cubren estos puestos.

3.- ¿Qué género es el que más se ausenta?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Femenino | 3 | 100% |
| b) Masculino | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

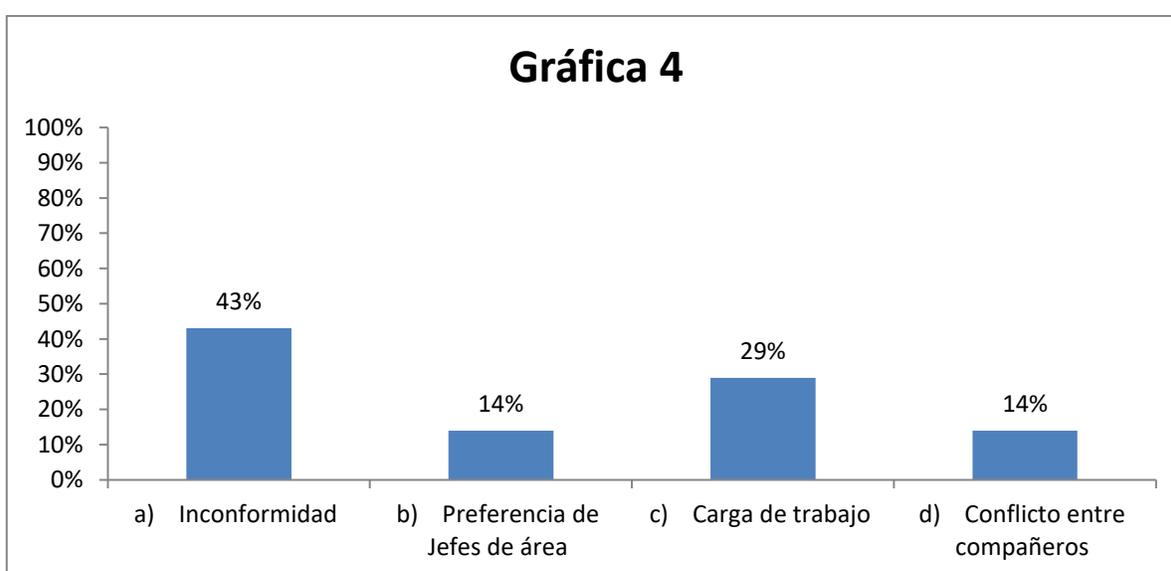


Interpretación:

Como se menciona en la gráfica anterior, y en relación a los resultados de las gráficas el personal femenino es quien presenta más ausencias en la empresa. Uno de los motivos es el mayor número de personal son mujeres y en relación a las causas por las que más se ausentan, la mayoría de ellas cuenta con hijos y son las más vulnerables a ausentarse como se muestra en las gráficas generales del personal operativo.

4.- ¿Qué tipos de quejas llegan a presentar los trabajadores por ausencia de compañeros?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Inconformidad | 3 | 43% |
| b) Preferencia de Jefes de área | 1 | 14% |
| c) Carga de trabajo | 2 | 29% |
| d) Conflicto entre compañeros | 1 | 14% |

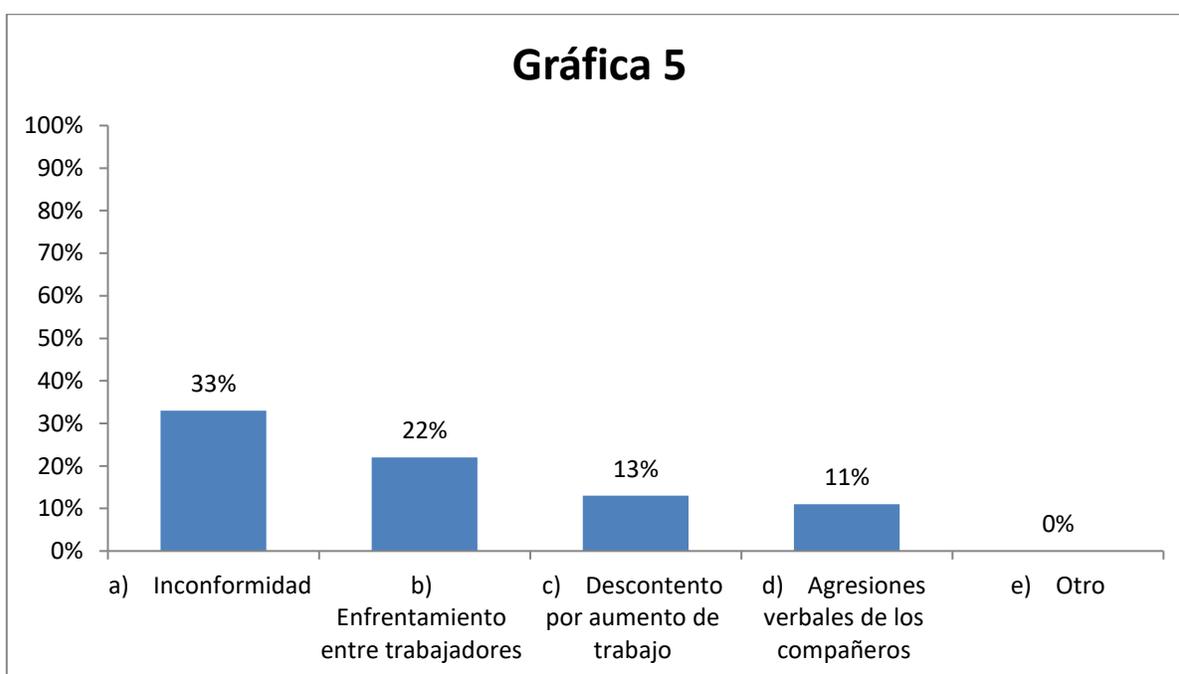


Interpretación:

Una de las quejas más frecuentes que presentan los trabajadores en la empresa es la inconformidad a causa de la carga de trabajo y por consiguiente esto trae conflictos entre compañeros y jefes de área. En relación con los ausentismos las mujeres tienen más problemas ya que son las que se ausentan con más frecuencia.

5.- ¿Cuáles son las principales quejas que recibe el departamento por la ausencia de los trabajadores?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--|---------------------|---------------------|
| a) Inconformidad | 3 | 33% |
| b) Enfrentamiento entre trabajadores | 2 | 22% |
| c) Descontento por aumento de trabajo | 3 | 13% |
| d) Agresiones verbales de los compañeros | 1 | 11% |
| e) Otro | 0 | 0% |

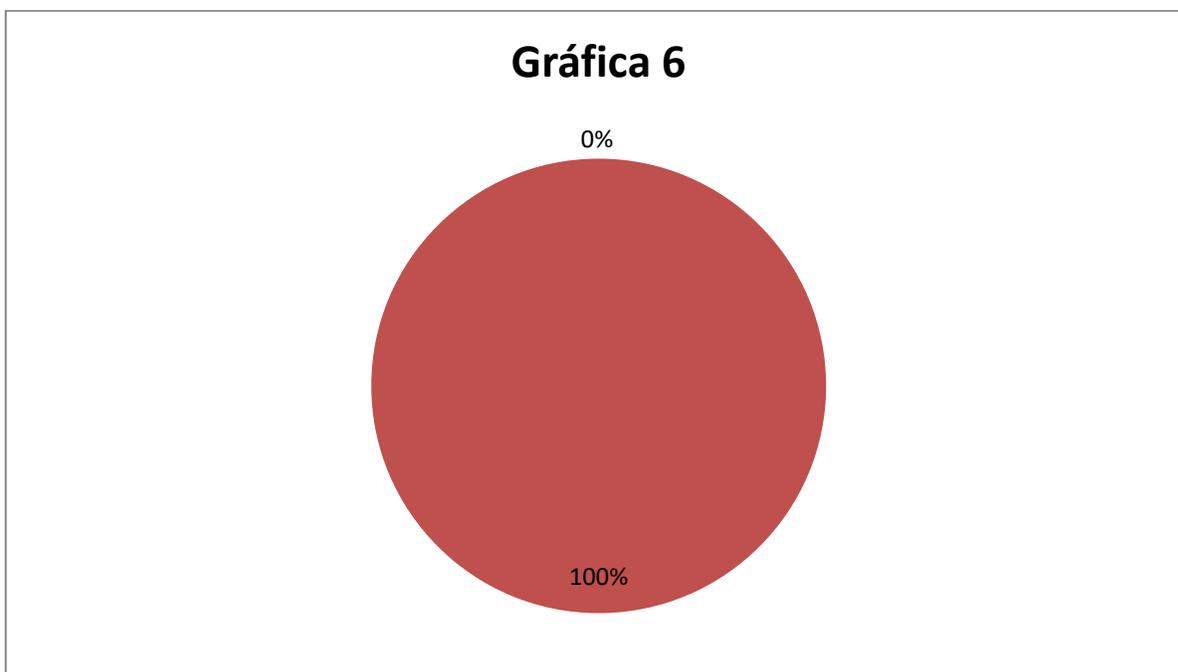


Interpretación:

En esta gráfica se muestra que los reportes que más han recibido por parte del personal es por la inconformidad de la ausencia de alguno de sus compañeros de trabajo, como se menciona en los cuestionarios del personal operativo y jefes de área lo cual genera algún tipo de agresividad a sus compañeros.

6.- ¿Quiénes exponen sus quejas y denuncias más frecuentemente?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Hombres | 0 | 0% |
| b) Mujeres | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

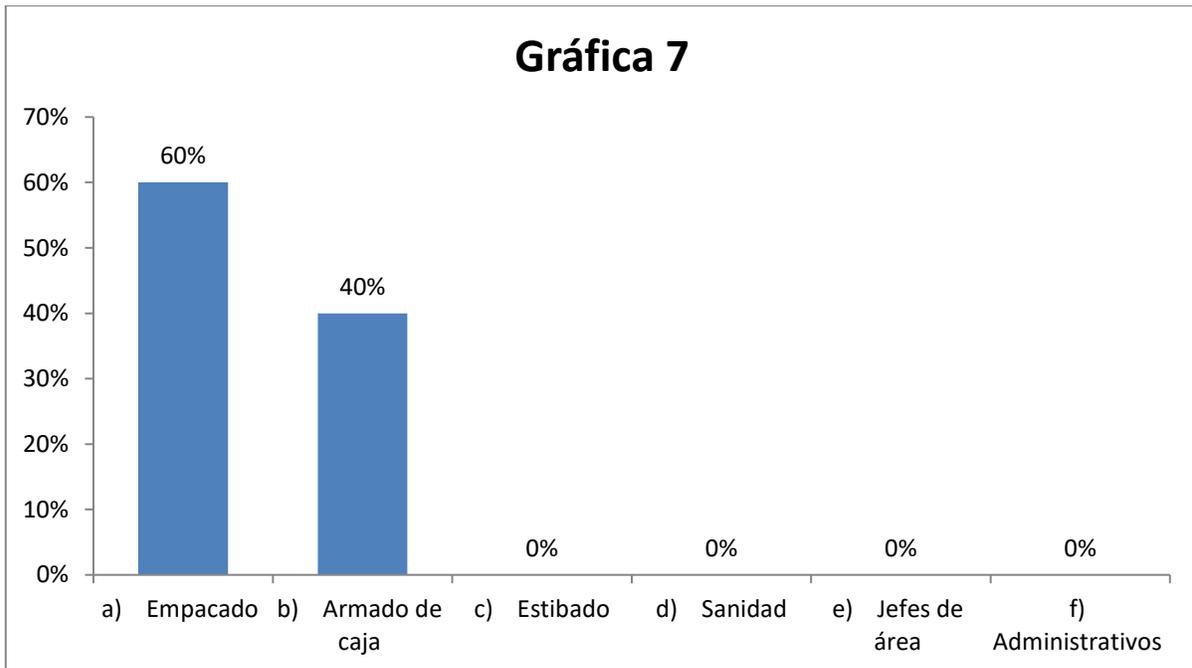


Interpretación:

Las mujeres en su mayoría son las que exponen sus quejas a causa del ausentismo de sus compañeras, ya que como se muestra en la gráfica 3 son más mujeres las que laboran en la empresa.

7.- ¿Cuáles áreas son las que más presentan sus quejas o denuncias?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------------|---------------------|---------------------|
| a) Empacado | 3 | 60% |
| b) Armado de caja | 2 | 40% |
| c) Estibado | 0 | 0% |
| d) Sanidad | 0 | 0% |
| e) Jefes de área | 0 | 0% |
| f) Administrativos | 0 | 0% |

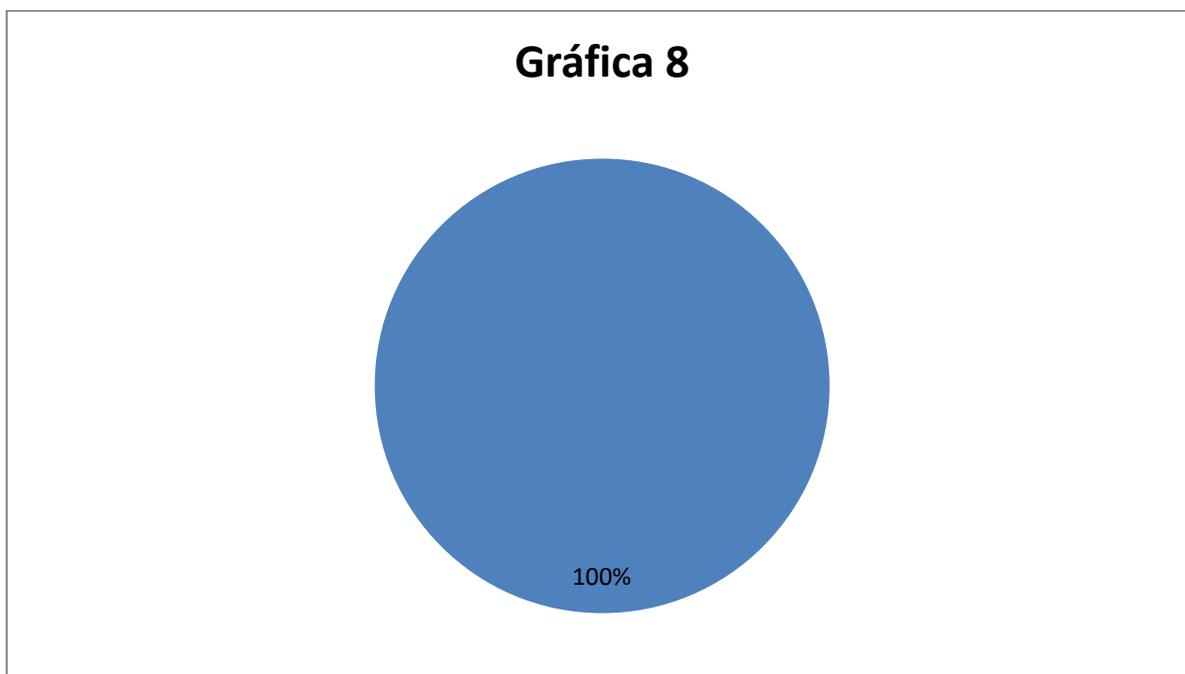


Interpretación:

En esta gráfica también se relaciona con las gráficas mencionadas anteriormente tanto en el instrumento aplicado con los jefes de área así como también con el del departamento, ya que son las áreas con más ausencias.

8.- Cuando se ausentan los trabajadores ¿se levanta un castigo o falta administrativa?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 3 | 100% |
| b) No | 0 | 0 |
| TOTAL | 3 | 100% |

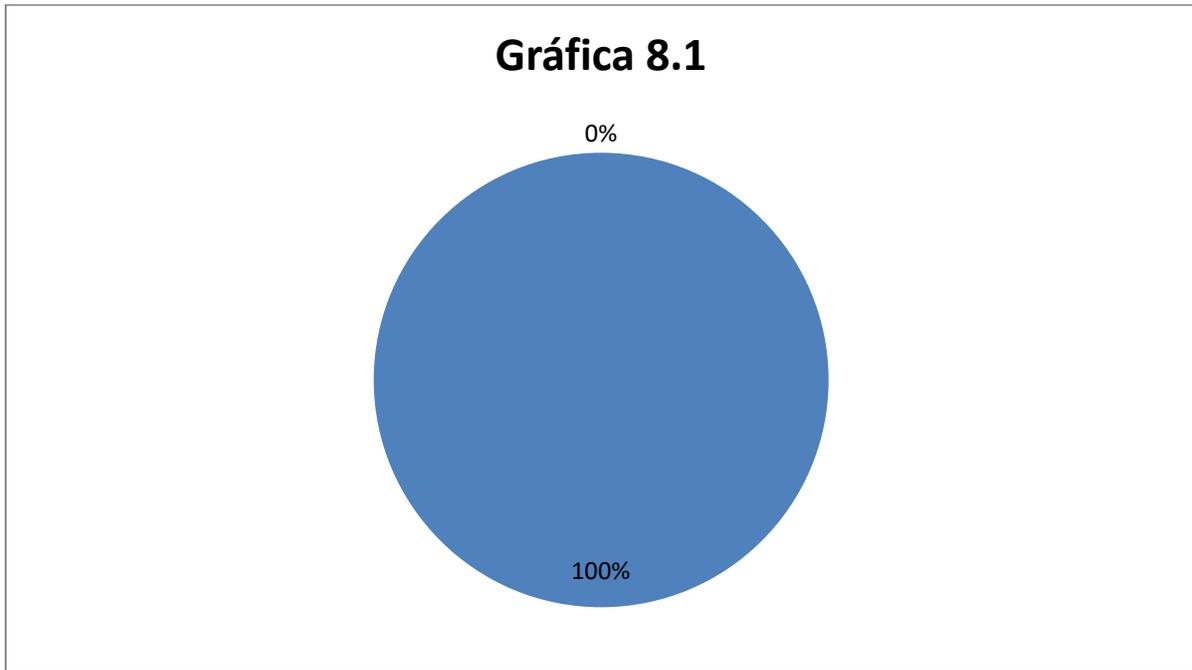


Interpretación:

Se muestra que a todo el personal que se ausenta se le levanta una falta administrativa de acuerdo a la gráfica 1, el reglamento de la empresa dice que al personal que se ausenta medio turno no se pueden presentar hasta el siguiente día por la mañana con un pase de entrada que se da en desarrollo humano, y si se falta todo el día se da medio turno de descanso y aplica igual. Esto con el fin de sancionar la acción. Sin embargo esto se puede prestar para aumentar el ausentismo e incrementar los conflictos de los trabajadores que si se presentan como se muestra en la gráfica 6, 7 y 7.1 del cuestionario del personal operativo.

8.1.- ¿Cuál?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|-------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Falta administrativa | 3 | 50% |
| b) Se descansa ½ turno | 3 | 50% |

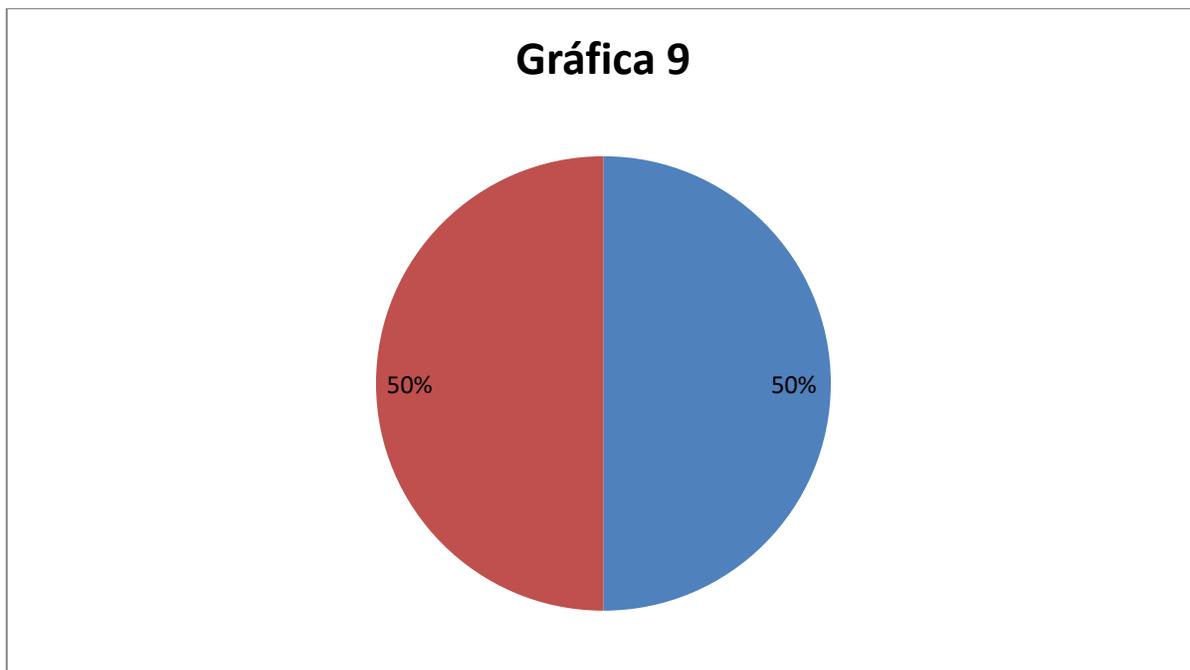


Interpretación:

Se aplica falta administrativa y descanso de medio turno, como se menciona en la gráfica anterior esto puede ser contraproducente para el personal que si se presenta a laborar por el exceso de trabajo, así como también puede ser un motivo para que permanezcan los conflictos entre compañeros por la inconformidad que se menciona anteriormente en las gráficas 4 y 5 de este instrumento.

9.- ¿Cómo se resuelven los conflictos generados por los ausentismos del personal?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|
| a) Llamada de atención | 3 | 50% |
| b) Falta administrativa (descanso) | 3 | 50% |

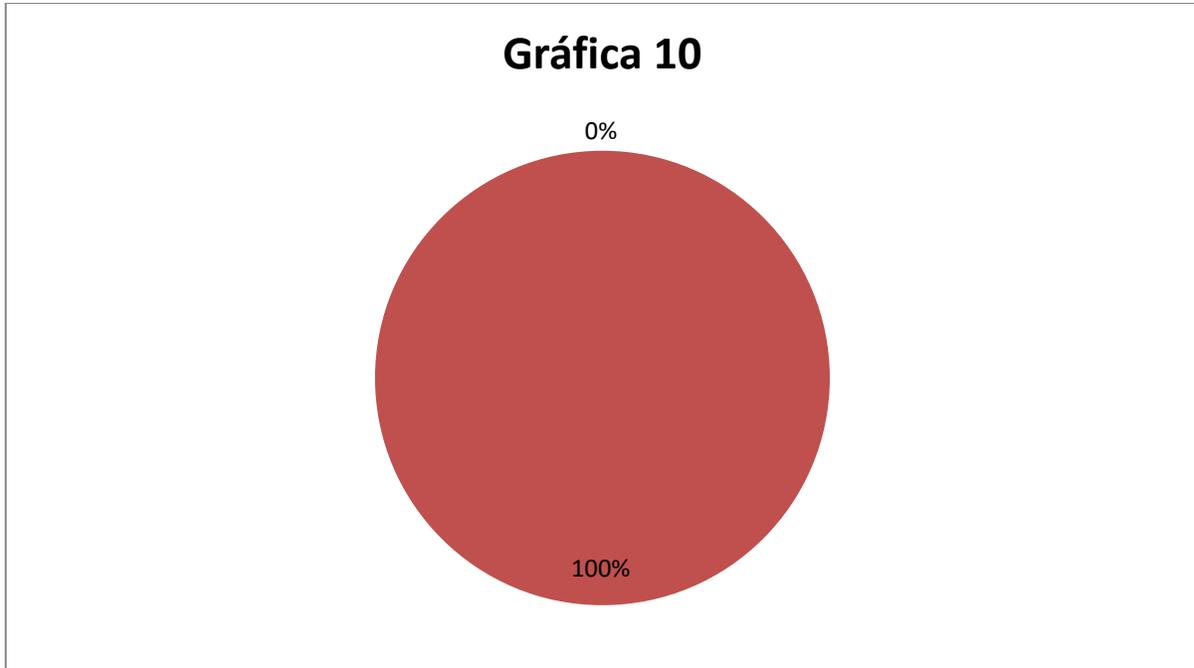


Interpretación:

Se llama la atención al personal que se conflictúa con algún compañero, se dialoga con las personas involucradas y se levanta un acta administrativa, si se presenta algún tipo de agresión física se da de baja de la empresa, esto lo menciona el reglamento de la empresa. En la gráfica 1 donde muestra el alto índice de ausentismo con el que cuenta la empresa, muestra que estas medidas no están siendo funcionales en su totalidad ya que sigue existiendo conflictos a causa del ausentismo.

10.- ¿Los ausentismos del personal afectan en el proceso de producción de la empresa?

| CONCEPTO | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA |
|--------------|---------------------|---------------------|
| a) Si | 0 | 0% |
| b) No | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |



Interpretación:

En esta gráfica muestra que el 100% del personal del departamento de desarrollo humano considera que no se ve afectada la producción de la empresa a causa de los ausentismos, sin embargo se contradice con lo que menciona en la gráfica 7 del instrumento aplicado a los jefes de área ya que mencionan que a causa del ausentismo de sus compañeros se cubren turnos extras, los cuales involucran dinero y tiempo para ambas partes.

5.5 Análisis

El análisis será presentado puntualizado de acuerdo a los índices de cada indicador los cuales fueron retomados en la hipótesis de la investigación con el fin de poder relacionar los resultados obtenidos en los 3 instrumentos aplicados.

- **Índices de ausentismo**

En las empresas es necesario tener un adecuado control de asistencia de sus trabajadores para así mismo evitar riesgos y lograr evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización y la participación de sus colaboradores. El ausentismo según Neri Gamboa, es la ausencia del trabajador a la empresa, considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Se entiende por índice de ausentismo a la medida de un valor que nos indicará cuantitativamente las ausencias del personal a su puesto de trabajo. De acuerdo a los resultados de los instrumentos aplicados al área de Desarrollo Humano de la empresa nos indica que cuentan con un índice elevado siendo el 43% de ausentismo laboral mensual. Lo que provoca un bajo rendimiento en la productividad de la empresa en el área de empaque, ya que también los jefes de área nos mencionan que semanalmente falta de 1 a 3 trabajadores en cada una de las 4 áreas con las que cuenta la empresa, siendo un total aproximado de 16 personas ausentes al mes.

Los trabajadores operativos del área de empaque mencionan que la frecuencia en la que han faltado al trabajo en los últimos tres meses, la mayoría afirma que han faltado aproximadamente 1 vez, sin embargo el índice mensual de ausentismo de la empresa es del 43%, lo cual demuestra que el personal del área de empaque está pasando los límites de faltas.

La mayoría de los trabajadores tienen conocimiento de cuantas faltas son autorizadas por la Ley Federal del Trabajo para poder ausentarse a su empleo, un mínimo porcentaje de trabajadores desconoce este dato se distingue por tener poco tiempo de haber ingresado a la empresa. La mayoría de los trabajadores tiene conocimiento del número de faltas permitidas para ausentarse mensualmente, siendo estas el límite para no dar de baja al trabajador.

Es importante mencionar que las personas que con más frecuencia se ausentan es el personal femenino de la empresa, ya que como se muestra en los resultados del instrumento de jefes de área y de desarrollo humano laboran más mujeres en el empaque que hombres, ya que los puestos en los que se requiere de mayor personal son en el área de armado de caja y empackado, en los cuales laboran sólo mujeres.

- **Causas**

Las causas del ausentismo son por razones distintas esto corresponde a un tipo de ausentismo general como se menciona en el capítulo III, así como lo menciona Chiavenato (2007) las cuales no siempre son ocasionadas por el trabajador sino también por la empresa en la que se labora, en el caso de la empresa Fresh Directions Mexicana los trabajadores se ausentan por motivos de:

1. Enfermedad
2. Por los hijos
3. Por retardos
4. Problemas familiares

Los trabajadores encuestados manifestaron que las principales causas por las que se han ausentado son por enfermedad, siendo esta una de las causas más frecuentes en la problemática del ausentismo. A demás de resaltar otro porcentaje importante como es el ausentarse por la cuestión de los hijos ya que la mayoría son casados, además de sobresalir el número de trabajadoras mujeres con las que cuenta la empresa.

Estas son las causas más significativas QUE menciona el personal operativo, sin embargo entre las causas que tienen identificadas los jefes de área destacan con mayor incidencia a los trabajadores que se ausentan por motivos de:

1. Enfermedad
2. Retardos
3. Trámites personales
4. Problemas familiares

5. Por retardos

Siendo estas las principales causas generadas por el ausentismo laboral, las cuales traen consecuencias, como son los conflictos entre compañeros de trabajo y entre trabajadores y jefes de área.

- **Áreas en las que se presenta el ausentismo laboral.**

El área que cuenta con más ausencias es el área de empaclado y el de armado de caja, es importante mencionar que las personas que con más frecuencia se ausentan es el personal femenino de la empresa, ya que como se muestra en los resultados del instrumento de jefes de área y de desarrollo humano laboran más mujeres en el empaque que hombres, ya que los puestos en los que se requiere de mayor personal son en el área de armado de caja y empaclado, en los cuales laboran sólo personal femenino. Relacionándolo con las causas por las que más se ausentan, es porque la mayoría de ellas cuenta con hijos y son las más vulnerables a ausentarse.

- **Consecuencias del ausentismo**

Una de las consecuencias más frecuentes que puede provocar el absentismo laboral en las empresas es que puede contribuir a: conflictos organizativos, en este caso conflictos entre compañeros y jefes de área.

La mayor parte de los trabajadores mencionan que al faltar a trabajar se ven afectados en el salario, ya que les descuentan el día no asistido, que en pesos aproximadamente son \$110.00. Sin embargo otro porcentaje menciona que se ven afectados en la relación con sus compañeros, ya que genera inconformidad y conflictos entre ellos, además de generar descontento del jefe de área. Se ven afectados, ya que la mayoría menciona que el incremento de trabajo en su puesto y/o área genera un mayor cansancio al cubrir el lugar o puesto del trabajador ausente y además de que al tener exceso de trabajo y un puesto descubierto, el jefe de área se muestra molesto.

El total de los trabajadores señalan que se ven afectados cuando se ausenta alguno de sus compañeros de trabajo, afectando la cadena productiva de la empresa. Ya que al ausentarse alguno de sus compañeros, el incremento de trabajo en su puesto y/o

área genera un mayor cansancio al cubrir el área descubierta y además de que al tener exceso de trabajo y un puesto descubierta, el jefe de área se muestra molesto.

Por otro lado los jefes de área en su totalidad manifiestan que han recibido reportes de quejas de los trabajadores de su área a causa del ausentismo de algunos de sus compañeros, ya que el principal motivo son las inconformidades y el aumento de trabajo que se les asigna por la ausencia de alguno de sus compañeros de su área, además de la inconformidad de salir o presentar turnos extras en días no asignados.

Por lo tanto estas consecuencias generan tipos de quejas a los jefes de área y el departamento de desarrollo humano, una de las quejas más frecuentes que presentan los trabajadores en la empresa es la inconformidad a causa de la carga de trabajo y por consiguiente esto trae conflictos entre compañeros y jefes de área. En relación con los ausentismos del personal femenino tienen más problemas ya que son las que se ausentan con más frecuencia.

- **Conflictos y tipo de agresión en cuanto al ausentismo.**

Los jefes de área identifican que los conflictos que generan con ellos en su mayoría son el descontento de sus trabajadores por las actividades o trabajo asignado, así como también se ha notado la disminución de su productividad, siendo este uno de los conflictos más frecuentes que presentan los trabajadores en sus áreas a causa de esta problemática. Además de también identificar que los conflictos que se generan entre trabajadores son el descontento entre ellos, así como agresiones verbales a las personas faltistas, y enfrentamientos como reclamos, indirectas o gritos entre compañeros por el descontento de los que se presentan a trabajar.

La mayoría de los trabajadores encuestados reconocen se tienen afectaciones por la ausencia de uno de sus compañeros, se identifican diversos conflictos como es el exceso de trabajo que se genera en algunos, el ambiente negativo entre compañeros, disgusto y molestia del jefe de área, además de generar cansancio y modificar los horarios de salida.

El personal operativo mencionan que el principal conflicto generado entre sus compañeros es el descontento, del cual se pueden generar más situaciones como son: recibir agresiones verbales e incluso gestos e indirectas, así como en casos extremos agresiones físicas y rechazo de sus compañeros, esto siendo ocasionado por el descontento de los ausentismos entre compañeros. Otros de los conflictos son generados con los jefes de área, los trabajadores identifican que el jefe de área muestra descontento, además de recibir reclamos. Aquí nos muestra cuanto se ve afectada la empresa al ausentarse uno de sus trabajadores ya que genera conflictos no solo con sus compañeros sino también con los jefes de área.

Por consiguiente al personal faltista, se le aplican algunos tipos de sanciones. El tipo de sanciones que reciben el personal al presentar algún tipo de agresión ante sus compañeros, es recibir una llamada de atención del jefe de área o en su caso en el departamento de Desarrollo Humano. Lo cual nos muestra que se han presentado conflictos a causa de esta problemática e incluso se ha dado de baja a algunos de ellos por enfrentamientos físicos.

Por su parte de área resuelven los conflictos que llegasen a presentarse por su personal a cargo es con una llamada de atención, utilizado el diálogo entre compañeros, si es recurrente este acto se pasa a desarrollo humano donde se levanta una falta administrativa. Es una muestra de que se tienen frecuentemente conflictos a causa de los ausentismos entre compañeros.

- **Quejas y reportes del ausentismo**

Los reportes que más han recibido por parte del personal son por la inconformidad de la ausencia de alguno de sus compañeros de trabajo, así como también por algún tipo de agresividad generada por algunos de sus compañeros a causa de sus faltas.

Las mujeres en su mayoría son las que exponen sus quejas a causa del ausentismo de sus compañeras, ya que como son más mujeres las que laboran en la empresa y las que presentan más conflictos entre compañeros.

- **Castigo o faltas administrativas a partir de los ausentismos**

Se muestra que a todo el personal que se ausenta se le levanta una falta administrativa, y el castigo aplica para los que faltan medio turno, no se pueden presentar hasta el siguiente día por la mañana con un pase de entrada que se da en desarrollo humano, y si se falta todo el día se da medio turno de descanso y aplica igual. Esto con el fin de sancionar la acción. Sin embargo esto se puede prestar para aumentar el ausentismo e incrementar los conflictos de los trabajadores que si se presentan, ya que incrementa su trabajo al no estar el personal completo en cada área.

Al aplicarse falta administrativa y descanso de medio turno, esto puede ser contraproducente para el personal que si se presenta a laborar ya que se incrementa el trabajo de esa jornada para ellos; así como también puede ser un motivo para que permanezcan los conflictos entre compañeros por la inconformidad.

El tipo de sanciones que reciben al presentar algún tipo de agresión ante sus compañeros, es recibir una llamada de atención del jefe de área o en su caso en el departamento de Desarrollo Humano donde se levantan faltas administrativas por presentar algún tipo de conflicto. Lo cual da a conocer que si se han presentado conflictos a causa de esta problemática e incluso se ha dado de baja a algunos de ellos por enfrentamientos físicos.

Para dar solución a las problemáticas y conflictos generados a causa del ausentismo del personal se toman las siguientes medidas, se llama la atención, se dialoga con las personas involucradas y se levanta una falta administrativa, si se presenta algún tipo de agresión física se da de baja de la empresa.

- **Grado de satisfacción hacia el trabajo**

La mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con su rendimiento en el trabajo, este dato arrojado por los instrumentos es contradictorio ya que de acuerdo a los índices de ausentismo que se tiene en la empresa, para calificarse como muy eficiente en el rendimiento de su trabajo deberían considerar su asistencia sea constante y/o tener pocas faltas laborales.

La mayoría de los jefes de área ven como beneficio el cubrir los puestos de los compañeros ausentes al realizar horas extras, sin embargo este motivo es causa de las inconformidades de algunos de los trabajadores por lo cual puede presentar conflictos entre compañeros, además los jefes de área conocen que no existe ningún tipo de agradecimiento significativo al cubrir o realizar algún trabajo extra.

- **Tipo de reconocimiento**

Los trabajadores no tienen ningún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral y esto puede ser generador de desmotivación y descontento de los trabajadores de la empresa, como se menciona en la teoría mantener motivado al personal reduce el ausentismo y aumenta la productividad de la empresa.

Conclusiones

En esta investigación la parte más trascendente es la información recabada en la investigación de campo ya que en esta se conoce la situación real de acuerdo a los conflictos generados por el ausentismo laboral con el personal operativo, jefes de área y el departamento de Desarrollo Humano.

Retomando los objetivos planteados y los resultados obtenidos se comprueba que el índice del ausentismo que presenta la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V., es elevado, el índice de ausentismo laboral en la empresa es del 43% mensual.

Objetivos:

- Conocer el índice de ausentismo laboral de los trabajadores de área de empaque de Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.
- Señalar los conflictos que se generan en cada área de la empresa al presentarse el ausentismo de los trabajadores y jefes de área del empaque Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.
- Detectar en que área del empaque se generan más conflictos o problemas a causa del ausentismo.
- ENLISTAR los conflictos entre trabajadores y jefes de área que se generan a partir del ausentismo laboral de la empresa.
- Definir posibles líneas de acción para disminuir el ausentismo laboral de los trabajadores de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V.

Los conflictos que se generan por el ausentismo en cada área de la empresa son los siguientes:

1.- Empacado y armado: Agresiones verbales, gestos, indirectas, inconformidad y enojo por la carga de trabajo. En estas áreas se generan más conflictos ya que la mayoría de los trabajadores son mujeres y son las que presentan más ausentismos en la empresa.

2.- Estibado y Sanidad: inconformidad y enojo entre compañeros.

3.- Jefes de área: disgusto por la carga de trabajo y esto repercute en el ambiente laboral de sus áreas.

Por ello es importante resaltar que los conflictos que son generados en la empresa, son a causa de las ausencias que presenta el personal, ya que las principales causas que presenta el personal operativo son por cuestiones de enfermedad, retardos y por problemas familiares relacionados con los hijos o con sus parejas, es importante resaltarlos ya que estas son las principales causas generadas por el ausentismo laboral.

Un aspecto importante es considerar que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con su rendimiento en el trabajo, sin embargo de acuerdo a los índices de ausentismo que se tiene en la empresa, para calificar su rendimiento como eficiente en su trabajo se debería considerar que su asistencia sea constante y/o tener pocas faltas laborales. Los trabajadores no tienen ningún tipo de reconocimiento por la empresa por su desempeño laboral y esto puede ser generador de desmotivación y descontento de los trabajadores y así mismo una causa de las ausencias del personal.

Al ausentarse el trabajador, la empresa les levanta una falta administrativa y el descanso de medio turno por castigo a ausentarse a laborar sin motivo justificado, esto puede ser contraproducente para el personal que si se presenta a laborar, ya que aumenta el trabajo de la jornada para ellos; así como también es un motivo para que permanezcan los conflictos entre compañeros a causa de la inconformidad por el exceso de trabajo realizado sin remuneración por el trabajo extra y por las ausencias recurrentes de sus compañeros.

Es importante retomar la hipótesis planteada en un inicio de la investigación:

- Los principales conflictos que se generan del ausentismo de trabajadores del área de empaque en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V. son inconformidad y enfrentamientos entre los trabajadores.

De acuerdo a los resultados obtenidos se comprueba la hipótesis planteada ya que se genera inconformidad y conflictos al interior de la empresa por motivos de ausentismo. Fundamentándolo con los resultados de los cuestionarios aplicados, donde nos

muestra diversos tipos de problemáticas ocasionadas por el descontento, falta de motivación a causa del ausentismo que presentan el personal de la empresa, además de que la empresa cuenta con un alto índice de ausentismo lo cual muestra el descontento de sus empleados.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL

Denominación del proyecto: Proyecto de atención individualizada y grupal dirigido al personal operativo del área de empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V.

Descripción del proyecto:

El proyecto a implementar aborda un tema muy relevante e importante para las empresas en general, se trata del ausentismo laboral ya que como sabemos el ausentismo ha sido un problema que se ha presentado desde hace tiempo y que en la actualidad es un problema que afecta a diversas empresas empacadores de aguacate, el propósito de este proyecto es disminuir los conflictos que se generan a consecuencia del ausentismo en el personal operativo del área de empaque en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V, con una intervención individualizada y grupal, tomando en cuenta dos ejes importantes de atención de acuerdo al ausentismo como son los conflictos que se generan a causa de este y la desmotivación del personal.

Actividades y temáticas planeadas que se llevaran a cabo en asistencias individualizadas para el personal del área de empaque.

Se realizará un estudio de campo de nivel descriptivo, seleccionando a los trabajadores que se ausentan en el área de empaque, llevando a cabo esta atención individualizada de la siguiente manera:

1. Relación de las ausencias semanales del trabajador.
2. Aplicación de una entrevista estructurada para recolectar la información requerida de acuerdo a sus faltas.
3. Llegar a un acuerdo con el trabajador para disminuir sus ausencias.
4. Dado el caso, vincular al trabajador con alguna institución de apoyo que brinde atención psicológica, jurídica, o de atención de acuerdo al caso.
5. Se realizará una visita domiciliaria para dar el seguimiento adecuado.

También se generará un programa interno de capacitación entorno a las problemáticas y conflictos generados a causa del principal problema el ausentismo, con el fin de tomar en cuenta la desmotivación que presenta el personal operativo del área de empaque en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V.

Los temas de estas charlas son los siguientes:

Desarrollo de empleados: Teniendo como objetivo asegurarse de que los empleados tengan más oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo estimulando el crecimiento personal. Tomando en cuenta que las actividades de modelos de rol y la tutoría con alto nivel también pueden fomentar el desarrollo, como lo muestran los empleados de talleres sobre cómo aplicar las nuevas habilidades que han aprendido.

Gestión de rendimiento: La gestión del rendimiento implica la implementación de programas diseñados para hacer que los empleados tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades. El conocimiento de estos puede llevar a una motivación adicional para mejorar las debilidades y aprovechar las fortalezas. Donde se tendrá una retroalimentación positiva a los empleados por sus logros. La creación de un clima en el que se fomenta el refuerzo positivo en todos los niveles motiva a los empleados a hacer lo mismo con otros.

Comunicación: Una mayor comunicación entre los empleados y los jefes de área así como en los distintos departamentos también es un tema de motivación que se puede utilizar para estimular el desempeño del empleado, el crecimiento y la participación. Donde se podrá alentar y motivar a los empleados a comunicar claramente las expectativas también.

Incentivos: Generar diversos incentivos financieros y no financieros e incentivos tangibles. En donde se puedan utilizar como motivadores para disminuir el ausentismo. Las recompensas financieras en forma de bonos, basadas en el desempeño y asistencia.

En conclusión, se pretende reducir los conflictos que son generados a causa del ausentismo laboral y motivar al personal operativo.

Cuando se analiza el ausentismo en una empresa se pueden obtener resultados importantes, tomando en cuenta a los empleados, el riesgo del tipo de empresa; así también con este proyecto se pretende analizar la tendencia dentro de la empresa para no solo obtener una visión individual, sino también poder obtener resultados que representen mejor la situación real de esta problemática dentro de la empresa. En este caso, este proyecto no sólo permitirá mostrar resultados en la disminución del ausentismo de la empresa, sino también mantener motivado al personal.

Justificación

Actualmente el ser humano se encuentra en una situación dentro de una sociedad en donde se presentan situaciones que afectan indirectamente como son los problemas económicos, problemáticas laborales, familiares etc. y estas situaciones que presenta el ser humano no sólo le afecta a él mismo, sino también a los factores organizacionales y del entorno laboral y familiar.

En el entorno laboral se muestra que las diferentes problemáticas entre empleados pueden causar situaciones conflictivas, algunos de ellos responden a diversos agentes, con una presión positiva, mientras que otros presentan o experimentan agentes negativos, como es demeritar sus esfuerzos y desmotivación.

El ausentismo laboral es conocido como un factor negativo que influye en el proceso de producción. Durante años los gobiernos y las empresas como las empacadoras no solo a nivel estado sino aquí en la región de Uruapan se han preocupado por esta situación dictando una serie de normas orientadoras a mejorarlas.

Al realizar esta investigación se obtuvieron datos concretos, reales y actualizados de los conflictos que se generan e influyen en la empresa, pretendiendo con este proyecto beneficiar potencialmente a la empresa como tal y a los trabajadores que laboran en el mismo, así como lograr motivar, dar reconocimiento al personal y brindar apoyo en conflictos familiares e individuales, con la finalidad de disminuir el ausentismo en la empresa.

La relevancia que significa intervenir en este tema para el Trabajo Social es que a través de este tipo de proyectos de prevención referentes a esta se pueden generar más líneas de acción para disminuir el ausentismo en la empresa, y generar nuevas alternativas en beneficio a la empresa y a los trabajadores.

En los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos en las 3 distintas áreas, las causas que tienen identificadas los jefes de área destacan con mayor incidencia a los trabajadores que se ausentan por motivos de:

1. Enfermedad (64%)
2. Tramites personales (15%)
3. Retardos (11%)
4. Problemas familiares (8%)

Por lo cual es importante implementar este proceso ya que es importante llevar un control de las ausencias del personal para así mismo poder dar un seguimiento especializado.

Por otro lado la motivación es un factor muy importante para la disminución del ausentismo en las empresas, por lo tanto los trabajadores deben de ser reconocidos y motivados por la empresa, con este proyecto se pretende también establecer un bono de puntualidad mensualmente, para así mismo reconocer el desempeño laboral de los trabajadores que no tienen faltas frecuentes.

Objetivo General

Brindar asistencia a los trabajadores del área de empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A. de C.V. con la finalidad de reducir las problemáticas entre trabajadores a causa del ausentismo y motivar al personal.

Objetivos Específicos

- Proporcionar una atención individualizada al personal operativo del empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V. para conocer las problemáticas que presentan y mejorar su desempeño laboral.

- Vincular al personal operativo del empaque a instituciones especializadas, para que les brinden apoyo de acuerdo a sus problemáticas.
- Crear un programa interno de capacitación para motivación al personal operativo del área de empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V.

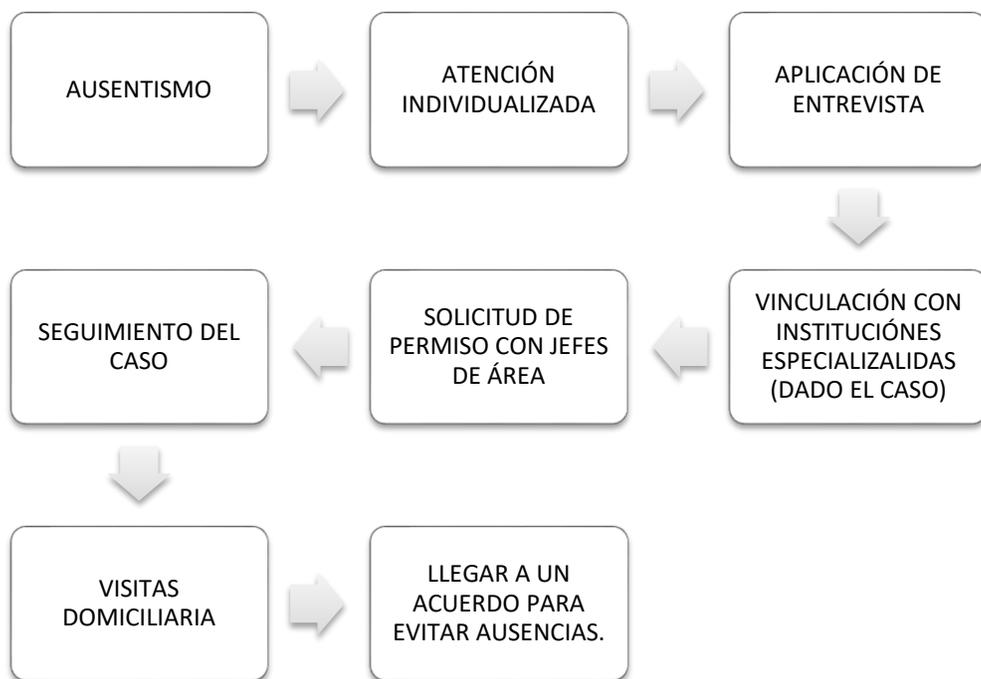
Metas

- Proporcionar una atención individualizada al 90% del personal operativo del empaque de la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V. para generar estrategias para mejorar su desempeño laboral.
- Vincular al 90% del personal operativo del empaque a instituciones especializadas, para que les brinden apoyo de acuerdo a sus problemáticas.
- Motivar al 90% del personal operativo del área de empaque que presenta ausentismo en la empresa Fresh Directions Mexicana S.A de C.V. con incentivos o bonos de puntualidad y asistencia.

Funciones del trabajador social

| Funciones | Actividades |
|------------------------|---|
| Investigación | ✓ Identificar las instituciones gubernamentales que brindan apoyos a la población (jurídica, psicológica). |
| Programación | ✓ Programar las capacitaciones. |
| Coordinación y gestión | ✓ Gestionar lugar equipado para brindar la asistencia individual y las capacitaciones. |
| Organización | ✓ Definir espacio para las asistencias individualizadas. ✓ Definir espacio para los cursos talleres de motivación. ✓ Preparar los materiales para los cursos. |
| Difusión | ✓ Dar a conocer el proyecto a la empresa en general y trabajadores. ✓ Dar a conocer el proyecto a encargado de recursos humanos para llevar a cabo. |

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO.



Programa de capacitación anual interno de motivación

| Tema | Objetivo | Dirigido | Fechas y hora | No. De personas |
|---|---|--|---------------|---------------------------|
| Desarrollo de empleados Taller sobre cómo aplicar las nuevas habilidades técnicas en su área. | Que los empleados tengan más oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo estimulando el crecimiento personal. | Personal operativo del área de empaque | tentativa | 30 personas (2 grupos) |

| | | | | |
|---|---|--|------------------|-----------------------------------|
| <p>Gestión de rendimiento</p> <p>Se tendrá una retroalimentación positiva a los empleados por sus logros.</p> | <p>Implementación de programas diseñados para hacer que los empleados tomen conciencia de sus fortalezas y debilidades así como la retroalimentación positiva a los empleados por sus logros.</p> | <p>Personal operativo del área de empaque</p> | <p>tentativo</p> | <p>30 personas (2 grupos)</p> |
| <p>Comunicación</p> <p>Mayor comunicación entre los empleados y los jefes de área así como en los distintos departamentos.</p> | <p>Alentar y motivar a los empleados a comunicar claramente sus expectativas.</p> | <p>Personal operativo del área de empaque.</p> | <p>tentativo</p> | <p>30 personas (2 grupos)</p> |
| | | <p>Jefes de área y Administrativos</p> | <p>tentativo</p> | <p>20 personas</p> |
| <p>Incentivos</p> <p>Recompensas financieras en forma de bonos, basadas en el desempeño y asistencia.</p> | <p>Generar diversos incentivos financieros y no financieros e incentivos tangibles.</p> | <p>Departamentos Administrativos</p> | <p>tentativo</p> | <p>5 personas</p> |

Recursos

DETERMINACION DE LOS RECURSOS

- **MATERIALES**

Hojas

Lápiz

Goma

Sacapuntas

Libreta para hacer anotaciones

Portafolio con 20 hojas blancas

Vaso térmico

- **TECNICOS**

Cañón

Laptop

Extensión

Bocinas

- **HUMANOS**

Especialistas

Psicólogos

Trabajadores sociales

- **FINANCIEROS**

Dinero para cubrir los gastos de cursos y talleres.

| Material | Costo Unitario | Costo Real |
|-----------------|----------------------------------|---------------------|
| Hojas | 65.00 con 500 hojas | 1 paquete \$65.00 |
| Lapicero | 3.50 c/u. 12 pzs. a 24 | 6 x 24= \$288.00 |
| Lápiz | 120.00 con 100 piezas | 1x 120= \$120.00 |
| Goma | 85.00 con 50 piezas | 1x 85= \$85.00 |
| Sacapuntas | 45.00 con 25 piezas | 3x 45= \$135.00 |
| Termos | 25.00 c/u | 5 x 25= \$125.00 |
| Especialistas | Cada especialista cobra 1,500 | 5 x 1500= \$7500.00 |
| | Total | \$ 8, 318.00 |
| | Mas imprevistos 10% | \$ 8,401.00 |
| | Ahorro de gestión | \$ 6,000.00 |
| | Total del evento | \$ 2,401.00 |

CRONOGRAMA

| Actividades | FEBRERO | | | | MARZO | | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | |
|---|---------|----|----|----|-------|---|----|----|----|-------|----|----|----|------|----|----|----|-------|---|----|----|----|
| | 3 | 10 | 17 | 24 | 2 | 9 | 16 | 23 | 30 | 6 | 13 | 20 | 27 | 4 | 11 | 18 | 25 | 1 | 8 | 15 | 22 | 29 |
| Elaboración de formatos | P | P | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Señalar las faltas por semana | | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevista por motivo de falta | | | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registrar el motivo de falta y acuerdo. | | | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar reporte semanal | | | | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | P | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

P=Programado E=Ejecutado

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Simón “Diccionario de Economía”, Trillas México, DF Editorial Andrade 2005
- Chiavenato Idelfonso “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, México DF Mc Graw Hill, 2007
- Chiavenato Idelfonso” Administración de Recursos Humanos”, México DF Mc Graw Hill, 2007
- Davis Keith “Comportamiento humano en el trabajo” Editorial Mc Graw Hill, sexta edición; México, D.F 2007
- Fleitman Jack “Negocios exitosos : cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”, Mc Graw Hill Interamericana México D.F Primer Edición 2000
- Fleitman, Jack, Mc Graw Hill, Negocios Exitosos, Interamericana Editores, 2002
- García del Junco Julio “Prácticas De La Gestión Empresarial”, Mc Graw Hill Madrid 2001
- Hernández Sampieri, Roberto “Metodología de la Investigación” Editorial McGraw-Hill 2da edición 1998
- Maslow, Abraham Motivación y personalidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España. 1991
- Naranjo Sánchez Bertha. Introducción a los procesos y procedimientos en la empresa.2010
- Neri Gamboa (diplomado de Actualización y conceptualización de Trabajo Social, 2001
- Reyes Ponce Agustín; Administración de personal; Editorial Limusa, edición 30; México, D.F 2000
- Samuelson Paul, Nordhaus William “Economía” Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 2002
- Sánchez, R. Manuel “Manual de trabajo social” México ,plaza y Valdez,2005

- Sandhusen Richard "Mercadotecnia" Editorial Continental México D.F. primera edición 2002
- Vázquez Ricardo "Análisis de datos de encuestas" Prentice hall México. Cuarta edición 2004

INTERNET

- BIBLIOTECAVIRTUAL.DGB.UMICH.MX:8083/JSPUI/BITSTREAM/123456789/3138/1/EMPACADORADEAGUACATEENSANJUANNUEVOPARANGARICUTIRO.PDF
- http://www.cegis.atalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf
- <http://www.elempaque.com>
- <http://www.fomento.es/NR/ronlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- <https://boletinagrario.com/ap-6,empacadora,84.html>
- www.aguacatesdemexico.com.mx
- www.boletin-infomail.com/2010/10/ausentismo-por-poca-motivaci%C3%B3n.html
- www.elfinanciero.com.mx/economia/ausentismo-laboral-cuesta-a-empresas-en-mexico-durante-2014.html

ANEXOS

Anexo N.1

Hipótesis: El ausentismo de trabajadores del área de empaque genera principalmente 2 conflictos; la inconformidad y el enfrentamiento entre los trabajadores.

| VARIABLES | INDICADORES | INDICES | SUJETOS Y/O OBJETOS | PREGUNTAS |
|--|-------------|--|-----------------------------------|---|
| <p>Los principales conflictos</p> <p>Definición operacional:</p> <p>Las principales situaciones en las que dos o más trabajadores con intereses contrapuestos entran en confrontación en el área de empaque son generadas por no acudir a su trabajo a cumplir con su obligación.</p> | Ausentismo | <ul style="list-style-type: none"> • Índices de ausentismo • Causas • Áreas en las que se presenta. | Trabajadores del área de empaque. | <p>¿Con que frecuencia falta usted al trabajo?</p> <p>a) 1 vez al mes b) 2-3 veces al mes c) nunca.</p> <p>¿Cuáles son las causas regularmente por las que falta a su trabajo?</p> <p>a) Enfermedad b) retardo c) cuestiones familiares d) transporte e) Otros____</p> <p>¿Conoce cuantas faltas puede tener al mes, para que no cause baja de la empresa?</p> <p>a) Si b) So</p> <p>¿Cuántas?</p> <hr/> <p>¿En qué área se ausenta más el personal?</p> <p>a) Armado de caja b) Selección c) Estibado</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>d) Supervisores</p> <p>e) Sanidad</p> <p>¿Su área de trabajo se ve afectada por las faltas de sus compañeros de trabajo?</p> <p>a) Muy afectada</p> <p>b) Poco afectada</p> <p>c) No afectada</p> <p>¿De qué manera?</p> |
| | <p>Quejas y denuncias ante el departamento de R.H.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Por aumento de trabajo sin retribución. • Personal • Áreas | | <p>¿Ha recibido algún tipo de queja por la ausencia de los trabajadores?</p> <p>a) Si</p> <p>b) No</p> <p>¿Cuáles son las personas que más exponen sus quejas y denuncias?</p> <p>a) Hombres</p> <p>b) Mujeres</p> <p>¿Cuáles áreas son las que más presentan sus quejas o denuncias?</p> <p>a) Armado de caja</p> <p>b) Selección</p> <p>c) Estibado</p> <p>d) Supervisores</p> <p>e) Sanidad</p> |
| | <p>Agresiones físicas y verbales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de agresión • Frecuencia • Motivo • Frecuencia del conflicto • Áreas más conflictivas • Jefes y trabajadores | | <p>¿Se presentan conflictos en su área de trabajo?</p> <p>a) siempre</p> <p>b) A veces</p> <p>c) Nunca</p> <p>¿Cuáles?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------|--|--|---|------------------|---------------|---|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>¿Qué tipo de agresiones se han presentado a causa de los conflictos generados por el ausentismo?</p> <table border="1"> <tr> <td>Tipo de agresión</td> <td>Marca con una</td> </tr> <tr> <td> <p>No verbal</p> Gestos señales con las manos</td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p>Verbal</p> Gritar Amenazar Insultar Protestar</td> <td></td> </tr> <tr> <td> <p>Física</p> Empujar Golpear Sujetar</td> <td></td> </tr> </table> <p>¿Con quién (es)? a) Jefe inmediato b) Jefe de área c) Compañeros de trabajo e) Otros</p> <p>_____</p> <p>Por qué motivo? _____</p> <p>¿Cuáles son las áreas más conflictivas a causa de las faltas de tus compañeros?</p> a) Armado de caja b) Selección c) Estibado d) Supervisores e) Sanidad | Tipo de agresión | Marca con una | <p>No verbal</p> Gestos señales con las manos | | <p>Verbal</p> Gritar Amenazar Insultar Protestar | | <p>Física</p> Empujar Golpear Sujetar | |
| Tipo de agresión | Marca con una | | | | | | | | | | | |
| <p>No verbal</p> Gestos señales con las manos | | | | | | | | | | | | |
| <p>Verbal</p> Gritar Amenazar Insultar Protestar | | | | | | | | | | | | |
| <p>Física</p> Empujar Golpear Sujetar | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|---|
| | Falta de reconocimiento a su trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de reconocimientos • Frecuencia • Grado de satisfacción hacia el trabajo | <p>¿Existe reconocimiento por su trabajo realizado?</p> <p>a) Siempre b) A veces c) Nunca</p> <p>¿La empresa le da algún tipo de reconocimiento por su desempeño laboral?</p> <p>a) Si b) No ¿Cuál? _____</p> <p>¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?</p> <p>a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Poco satisfecho d) Insatisfecho ¿Por qué? _____</p> <p>¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?</p> <p>a) Ambiente de trabajo b) El horario de trabajo c) Sueldo d) Prestaciones e) Las actividades de su puesto e) Otros: _____</p> |
|--|--------------------------------------|---|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | <p>¿Qué es lo que no le gusta de esta empresa?</p> <p>a) Ambiente de trabajo b) El horario de trabajo c) Sueldo d) Prestaciones e) Las actividades de su puesto e) Otros: _____ _____</p> |
|--|--|--|--|--|