



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTUDIO DEL AUSENTISMO  
LABORAL Y SU IMPACTO EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A  
UBICADA EN SAN JOAQUIN  
ESTADO CARABOBO**

**EMPRESA: ALIMENTOS HEINZ C.A**

**AUTOR: ELINOR ARMALAS  
C.I: 22.696.275**

**SAN DIEGO, NOVIEMBRE 2015**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTUDIO DEL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA ALIMENTOS HEINZ C.A**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

Tutor académico Ernesto Rodríguez

---

Tutor empresarial Edita Arvelaiz

**AUTOR: ELINOR ARMALAS  
C.I. 22.696.275**

**SAN DIEGO, NOVIEMBRE 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar a Dios por permitirme llegar a este momento tan especial; y darme la fortaleza cuando estaba a punto de desistir.

A mis Padres por brindarme su apoyo en cada paso que he dado en mi vida he hicieron de mí, la persona que soy. No existen palabras para agradecerles lo que hacen por mí.

A mis abuelas Daniela y María Elena por apoyarme física, emotiva y económicamente en el transcurso de mi carrera.

A mi familia en general, por brindarme apoyo en todo momento, y por compartir conmigo los buenos y malos momentos.

A mis compañeros y jefes durante mi pasantía en la empresa Alimentos Heinz por el apoyo prestado durante la realización de este informe.

A mi tutor Ernesto Rodríguez por brindarme sus conocimientos, sus orientaciones y su paciencia que han sido fundamentales para mi información como investigador.

**Gracias.**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I LA EMPRESA</b>	
1.1. Presentación de la Empresa.....	3
1.2. Reseña histórica.....	3
1.2. Visión.....	3
1.4. Valores.....	11
1.5. Política de Calidad.....	11
1.6. Organigrama estructural.....	12
1.7 Organigrama del departamento de mantenimiento.....	13
<b>CAPÍTULO II EL PROBLEMA</b>	
2.1. Planteamiento del problema.....	14
2.2. Formulación del problema.....	18
2.3. Objetivos de la investigación.....	19
2.4. Justificación del Problema.....	19
2.5. Alcance.....	20
<b>CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL</b>	
3.1. Antecedentes de la investigación.....	21
3.2.Bases teóricas.....	26
3.2.1 Teoría de la Administración Científica del Trabajo.....	26
3.2.2 Teoría de la Administración Clásica.....	27
3.2.3 Teoría de Henry Ford.....	27
3.3. Bases Legales.....	33

3.4 Definición de términos básicos.....	35
---	----

#### **CAPÍTULO IV FASES METODOLOGICAS**

4.1. F ASE I Diagnostico de las causas que generan el ausentismo.....	37
---	----

4.2. FASE II Analizar la tasa de ausentismo laboral en el departamento.....	39
---	----

4.3. FASE III Diseñar estrategias dirigidas a la disminución del ausentismo.....	39
--	----

#### **CAPÍTULO V ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS**

4.1. Análisis e interpretación de los resultados.....	40
---	----

#### **CAPÍTULO VI LA PROPUESTA**

6.1 Introducción de la Propuesta.....	67
---------------------------------------	----

6.2 Visión de la Propuesta.....	67
---------------------------------	----

6.3 Objetivo de la Propuesta.....	67
-----------------------------------	----

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones.....	79
-------------------	----

Recomendaciones.....	81
----------------------	----

#### **REFERENCIAS**

Bibliográficas.....	82
---------------------	----

Electrónicas.....	82
-------------------	----

#### **ANEXOS**

Cuestionario.....	86
-------------------	----

## ÌNDICE DE TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

<b>GRÀFICOS N°</b>	<b>Pág.</b>
01. Observa motivación de los trabajadores hacia sus actividades.....	41
02. Se manifiesta meritocracia hacia la organización.....	42
03. Ha observado ausentismo por falta de transporte.....	43
04. Se observa rotación para cubrir vacantes.....	44
05. El ausentismo laboral se debe a los trabajadores no son motivados.....	45
06. El ausentismo laboral se debe a que los trabajadores no están comprometidos.	46
07. El sentirse identificado con el grupo disminuye el ausentismo.....	47
08. La organización le ofrece oportunidades de desempeño.....	48
09. Usted como supervisor se reúne periódicamente con sus trabajadores.....	49
10. Los esfuerzos que hace la empresa para mantener motivado al personal.....	50
11. Con que frecuencia se ausentan los trabajadores por estudios.....	51
12. Piensa usted que las enfermedades reinciden en el ausentismo.....	52
13. Se promueve el sentido de pertenencia en el departamento.....	53
14. Se manifiesta meritocracia hacia la organización.....	54
15. El recibir bonos por producción te motiva a cumplir y asistir a tus labores.....	55
16. La manera en que tu supervisor resuelve conflictos es la apropiada.....	56
17. La organización le ofrece oportunidades de crecimiento.....	57
18. Es recompensado cuando cumple con las actividades.....	58
19. Las condiciones físicas son las más adecuadas.....	59
20. Su supervisor le ofrece apoyo en las actividades que efectúa.....	60
21. Existen buenas relaciones interpersonales.....	61
22. Goza de estabilidad para cubrir sus necesidades personales.....	62
23. Se siente satisfecho con las actividades que desempeña diariamente.....	63
24. Tiene usted la libertad de elegir sus propios métodos de trabajo.....	64

25. El desarrollo de nuevas estrategias disminuiría el ausentismo.....	65
26. Se promueve el sentido de pertenencia en el departamento.....	66

**TABLAS N°**

01. Motivar y orientar al personal a identificarse con la organización.....	68
02. Mejorar los incentivos existentes para el personal.....	69
03. Motivar al personal del departamento.....	70
04. Realizar una auditoria en reposos.....	71
05. Detectar las necesidades de los empleados.....	72
06. Realizar cursos de crecimiento personal.....	73
07. Realizar reuniones informales.....	74
08. Elaborar un manual de normas y procedimientos para evaluación.....	75
09. Implementar un sistema de reconocimientos.....	76
10. Realizar un intercambio informativo.....	77
11. Establecer un control de costo de ausentismo.....	78

## INTRODUCCIÓN

Este informe está basado en unas estrategias para la disminución del ausentismo laboral en la Empresa Alimentos Heinz.

Hoy en día mantener a una organización libre de ausentismo permitiría mejorar la producción y clima organizacional lo cual reduciría los gastos incurridos en la falta de personal. Los estudios que se han realizado para determinar las causas del ausentismo laboral, nos ayudan a diagnosticar cuales son los factores que generan el problema y como solventarlo.

Por medio de las estrategias propuestas por parte de los profesionales en Recursos Humanos y las corrientes teóricas que sustentan esta investigación, se busca dar solución a uno de los problemas que afecta a las grandes industrias de nuestro país, con la finalidad de mejorar la productividad dentro de la empresa y atender a las necesidades que aquejan a la población trabajadora que la conforma.

El trabajo detalla seis capítulos, las actividades a realizar con los más relevantes y precisos para comprobar la capacidad del estudiante dentro del entorno laboral.

Por lo tanto, el Capítulo I: contiene todo lo relacionado con la organización, reseña histórica, visión, objetivos, valores, el organigrama general de la empresa y del departamento de estudio.

El Capítulo II: Contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, justificación del problema y el alcance de la investigación.

El Capítulo III: Contiene los antecedentes, bases teóricas, bases legales que se obtuvieron de diferentes trabajos hechos anteriormente, los cuales sirvieron como

apoyo en la elaboración de este informe, cabe destacar que dentro de este capítulo también se nombra las definiciones de términos para dar una breve explicación de algunos de los conceptos más representativos para así dar una mejor explicación.

El Capítulo IV: Comprende las fases metodológicas que se utilizaran para la elaboración del informe de acuerdo a los objetivos específicos ya planteados.

El Capítulo V: Comprende el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en el departamento.

Y por último el Capítulo VI: Contiene la propuesta que son estrategias y sus planes de acción con el fin de ayudar a la disminución del ausentismo laboral en el departamento de mantenimiento.

## CAPÍTULO I

### LA EMPRESA

#### **Ubicación de la empresa**

La empresa Alimentos Heinz, C.A., se encuentra ubicada en la carretera Nacional Maracay – Valencia, San Joaquín Estado Carabobo, ocupando un área de 70000 m<sup>2</sup>.

#### **Reseña histórica**

En el año de 1869, el Sr. Henry J. Heinz, inmigrante de familia Alemana, inicia en Pittsburg, Estados Unidos. Heinz, para entonces con 25 años de edad, comenzó entregando los condimentos procesados a los especieros locales en carros traído por caballo. El primer producto de la compañía era el rábano picante, seguido por las salmueras, el sauerkraut, y el vinagre. En sus comienzos Heinz también había sido una empresa de pickles. Por eso su fundador había sido apodado ‘El rey del pickle’. Este enlatado tuvo su propio logo, que consistía en un pickle visto de perfil con la palabra Heinz en el centro, lanzado antes que la famosa salsa de tomate.

H. J. Heinz se encargó de promocionar el producto él mismo regalando, una vez al año, prendedores con forma del verde vegetal a quienes visitaban las instalaciones de la compañía. Nombraron a la compañía inicialmente *the Anchor Pickle and Vinegar Works* (la salmuera del ancla y productos de vinagre), por el vinagre que elaboraban, y fue dirigida por Heinz y su socio L. C. Nobla. El nombre cambió a Heinz, Noble & Company en 1872 y la compañía volvió a ser trasladada a Pittsburgh.

Después de que actividades bancarias especulativas sembraron el pánico, esta forzó a la compañía a la bancarrota en 1875, Heinz reinició su negocio con la ayuda de su hermano John y su primo Frederick, al año siguiente se introdujo lo que se convirtió en su producto más conocido: salsa de tomate Kétchup. Se conocía en ese

momento a la nueva compañía como F. y J. Heinz hasta 1888, cuando Henry compró las acciones que controlaba su hermano y dio al negocio su nombre actual.

En la década de los años 40's, la compañía adquirió una fábrica de alimentos enlatados llamada "Gutiérrez, Madrazo y Cía., Alimentos Enlatados, Dulces y Conservas" ubicada en el Municipio de Rafael Lara Grajales del Estado de Puebla, México. Al comprar ésta empresa mexicana, aunque de dueños españoles, también adquirió una nueva fórmula para su famosa salsa de tomate. Años más tarde, en la década de los 70's, Heinz vendió ésta fábrica que actualmente mantiene operaciones bajo el nombre de "Productos Alimenticios La Morena S.A.". El crecimiento de la marca Heinz no puede ser comprendido sin tener en cuenta el empuje y la determinación del propio fundador de la compañía, Henry John Heinz. Desde los 16 años de edad, Heinz estaba interesado en el negocio de los vegetales.

Ya en 1869, inició una sociedad con L. C. Noble y creó la Heinz, Noble & Company, que se especializaba en el cultivo de picantes en un pequeño acre de Sharpsburg, Pensilvania. En 1872 se unió un nuevo socio, E.J. Noble, y se diversificó la cartera de productos con pickles, vinagres y salsas de apios. Ese mismo año, la empresa se mudó a Pittsburgh, localidad sede de la empresa hasta la actualidad.

Pero no todo era color de rosa. La empresa se fue a la bancarrota, hecho que obligó a Heinz a unir esfuerzos con su hermano y su primo y crear de las cenizas la H. & J. Heinz Company. Más tarde, cuando la empresa se convirtió en F.& J. Heinz (en 1876) y sus productos comenzaron a llegar a todas las regiones importantes de los Estados Unidos, Heinz introdujo al mercado un singular producto, llamado ketchup o salsa de tomate. Otros productos nuevos fueron la mantequilla de manzana (apple butter), la salsa de pimienta (pepper sauce) y la carne picada.

Gracias al crecimiento de la compañía, que ya contaba con su inmensa fábrica en la ciudad de Allentown, Henry John Heinz se había vuelto millonario y era toda

una celebridad en los Estados Unidos. Allentown City no fue, de todos modos, la única sede: la compañía abrió subse-des en estados como Iowa, Nueva York y Michigan. Del otro lado del Atlántico, los productos de Heinz fueron importados (al Reino Unido) por la casa Fortnum y Mason. La primera planta abierta en ese país comenzó a operar en 1905

### ***La política de Heinz***

Tras la muerte del fundador, en 1919, su hijo Howard se hizo cargo del negocio y pasó a ocupar la presidencia. Durante la primera mitad del siglo XX, con Howard a la cabeza de la compañía, aunque tuvo que combatir contra la gran depresión y las dos guerras mundiales, la expansión de Heinz fue mundial gracias a las estrategias publicitarias, de marketing y de logística. Los eslóganes de aquellos años, relacionados conceptualmente con la Segunda Guerra, fueron ‘Arvejas para los bombarderos’ (‘Beans to bombers’) y ‘Pickles para cazar aviones’ (‘Pickles to pursuit planes’)

El nuevo heredero de Heinz y sus parientes no sólo se dedicaron al comercio. Algunos incursionaron en la política y fundaron organizaciones sociales como la Fundación Internacional de Estudiantes en la prestigiosa Universidad de Yale. Quizás uno de los datos más importantes en la forma de hacer negocios fue que Heinz mantuvo siempre una política de empresa de protección social para sus empleados, con la construcción de comedores, jardines, auditorios y bibliotecas.

Los nuevos productos innovadores que salieron al mercado fueron la comida para bebés y las sopas listas para preparar. Ya no había duda de que Heinz era una de las empresas procesadoras de alimentos más grandes del mundo. En la segunda mitad del siglo, la compañía ya contaba con sus propias plantas industriales en Holanda (1957), Venezuela (1960), Japón (1962) e Italia (1963). Luego de cuatro décadas de gerenciamiento familiar, en 1966 el control de la compañía pasó a manos de R. Burt

Gookin (un no familiar), quien fue elegido y nombrado Ceo. Se lo conocía como ‘el arquitecto moderno de Heinz’. Pero si de visionarios se trata, fue Anthony J.F. "Tony" O'Reilly quien expandió la cartera –de más de 200 productos– a los mercados de África, China, Europa del Este y Oceanía.

### ***Estrategias: 57 variedades***

El eslogan ‘57 variedades’ fue inventado por el mismo H. J. Heinz, quien se inspiró en una gigantografía de un edificio de Nueva York que anunciaba ‘21 estilos de zapatos’ para una importante casa de calzados. A Heinz le encantó la idea y en 1896 la adoptó para su compañía, aunque eligió el mítico número 57 en honor su supuesto significado especial. El resultado fue una de las campañas más exitosas en la historia de la publicidad. Por entonces, los productos de Heinz llegaban a las 200 variedades, una característica que se mantuvo vigente por casi cinco décadas. Además, la empresa construyó gigantescos carteles eléctricos ubicados estratégicamente en todo el país. Uno de los más impactantes estaba en pleno corazón de Nueva York: un pickle eléctrico de 40 pies (12 metros) de largo ubicado en la calle 23 y la avenida Broadway.

Los gigantescos anuncios de Heinz no pasaron desapercibidos para niños, jóvenes y adultos, quienes quedaron impactados por su magnitud, a tal punto que hacían lo imposible para fotografiarse junto a ellos. Estas estrategias, sumadas al inicial merchandising alentado por los directivos de la empresa, convirtieron a Heinz en una de las marcas más populares de los Estados Unidos y Canadá. Pero esas no fueron las únicas estrategias: la participación de Heinz y de sus productos en las Ferias Mundiales garantizaba los estándares de calidad de la marca alimenticia.

### ***La imagen del ketchup***

El ketchup Heinz, combinación de tomate y especias, recrea el sabor ideal de la salsa de tomate, ya que conjuga todas las variedades de vegetal rojo (picante, agrio y dulce) en uno solo. A su vez, el ketchup se caracteriza por su suave textura y una coloración roja intensa. Heinz fue una de las primeras marcas en vender el producto envasado en botella de vidrio. Se utilizó este material para mostrar que los ingredientes del producto no eran adulterados. La imagen del ketchup Heinz ha cambiado su packaging, pero no su esencia. El legendario logo, con su respectiva etiqueta, aparecieron en 1876 con el primer envase octogonal de vidrio transparente (en la actualidad es de plástico reciclable). Pero la singular botella del ketchup es reconocida aún sin su etiqueta. El orgullo de Heinz es pensar que en la heladera de los consumidores hay siempre una botella de ketchup Heinz.

Por medio del ketchup, Heinz pudo llegar masivamente a los consumidores y posicionarse como la mejor marca de productos alimenticios envasados, aunque las personas no probaran toda la cartera de Heinz. El eslogan utilizado por aquellos años era 'Heinz makes everything taste better!', algo así como '¡Heinz hace que todo sepa mejor!'.

### **HEINZ en Venezuela**

**1959:** Nace Alimentos Heinz en Venezuela legalmente el 4 de Diciembre, ubicando la sede principal en Caracas. Siendo su primer Presidente el Sr. Gerald K. Warner

**1960:** Se inicia la construcción de la Planta de Producción ubicada en San Joaquín Estado Carabobo, zona seleccionada por sus inmejorables condiciones geográficas, comunicacionales y agrícolas, cubriendo un área de más de 700.000 mts<sup>2</sup>.

**1961:** Emprende el gran proceso de fabricación de alimentos, la cual venderá sus productos en todo el territorio nacional y en Centroamérica, Suramérica y el Caribe. Para este año se produce la primera producción de Ketchup, en una sola presentación.

**1963:** Se realiza la primera producción de Colado, con capacidad de 300 unid./min.

**1980:** Comienzan las exportaciones, siendo las Islas del Caribe las pioneras; actualmente se extiende a los países del Pacto Andino (Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador), Centro América (El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá y Guatemala) y el Caribe (República Dominicana, Curacao y Aruba). Próximamente nuestras exportaciones llegaran a los países del MERCOSUR (Uruguay, Brasil y Argentina).

**1980:** Se incorpora el Sistema de Calidad Total, el cual determinará la ideología de Calidad para Alimentos Heinz donde sus principios serán: Uso de la prevención, Cero defectos, Medir el precio del incumplimiento y la excelencia.

**1985:** Alimentos Heinz adquiere la licencia de las marcas Kool-Aid y Mañanita de la empresa La India.

**1989:** Se inicia el proceso de producción de Puré de Banana (pulpa de cambur) el cual se exportaban 6 mil toneladas/año a los principales países del continente Europeo como Francia, España, Inglaterra, Polonia, Rumania y Alemania (este último principal consumidor). Este producto era reconocido por su calidad Premium y adquirido como sustituto de endulzantes, para la preparación de compotas, jugos, yogurt entre otros. En 1998 se deja de producir el Puré de Banana.

**1990:** Se inicia un nuevo programa para la Atención al Cliente “La Señora Rojas”, ya que para Alimentos Heinz son tan importantes sus clientes que crea este programa, con el fin de aclarar dudas o dar información acerca de nuestros productos. Dicho nombre fue otorgado en honor al primer Gerente de Ventas “Sr. Anthony Rojas”.

**1991:** Se inicia el PLAN DE EDUCACIÓN EN CALIDAD, donde el objetivo fundamental era:

- Lograr que todos los empleados en la organización compartan una comprensión uniforme de los principios absolutos de Calidad Total (Lenguaje Común).
- Asegurar que todo el personal esté capacitado para ejercer de manera competente sus funciones en el Proceso de Mejoramiento de la Calidad.
- Planificar los recursos destinados a propiciar la capacidad necesaria para lograr la participación activa de todos los miembros de la organización en el proceso de

mejoramiento de la calidad. Este Plan de Educación se dirigiría a todo el personal de la empresa

**1992:** Se implementó el sistema de Propuesta de Acción Correctiva P.A.C, en donde participan todos los trabajadores de la Compañía. El cual tiene el apoyo de toda la Directiva. El sistema P.A.C. es el medio más efectivo y eficaz que permite al trabajador proponer y eliminar, a través de acciones correctivas, todo incumplimiento que le impida realizar su trabajo bien desde la primera vez. El objeto de este sistema está orientado a las: mejoras de métodos y procesos, reducción de tiempo de ciclo de los procesos, eliminación de reprocesos, eliminación de desperdicio, reducción de tiempo de paradas de líneas y máquinas. Ahorro de energía, condiciones seguras de trabajo y reducción de Gastos Fijos.

**1996:** Alimentos Heinz entrega a Kraft dichas licencias (adquiridas en 1985) y obtiene la nueva línea de Mostaza.

**1997:** La Planta Tiquire Flores es adquirida por Alimentos Heinz, C.A, con la finalidad de consolidar nuestro liderazgo en las categorías de Salsas y Condimentos. También para este año obtenemos la Planta de Pet Food de Venezuela (Super Can) ubicada en Calabozo Estado Guarico, logrando expandir sus negocios en otro rubro, dentro del país.

**1998:** Las marcas de Atún Star Kist (líder en el ámbito mundial) y Atún Royal Pacific llegan al país para ser distribuidos por Alimentos Heinz.

**2000:** En Abril se inicia el proceso de compra-venta, entre las filiales de Heinz; proceso en el cual la facturación de las ventas se realiza desde Heinz Venezuela a mercados de Latinoamérica y el Caribe, realizando los despachos directamente desde la filial hacia el cliente. Alimentos Heinz, celebra su 40 aniversario, en donde se afirma el compromiso de Alimentos Heinz, C.A. con Venezuela, el cual va más allá de la fabricación de productos de excelente calidad, al igual de participar y contribuir en actividades de tipo social y comunitaria, integrando activamente a Heinz al desarrollo social y económico del país.

**2001:** En Mayo, Alimentos Nutricia empresa del Grupo Polar y Alimentos Heinz, C.A hacen un Joint Venture transformando a IPABCA en NUTRIPET ANDINA, C.A una empresa que va hacer Administrada y operada por Alimento Heinz, C.A y Polar realizara la distribución de alimentos para mascotas. Alianza estratégica que permitirá el crecimiento y fortalecimiento de todos los productos para mascotas tanto en el ámbito nacional como en Latinoamérica.

**2002:** El 25 de julio, Alimentos Heinz adquirió las marcas Nenerina, Harina de arroz Polly y Mi Chicha, marcas líderes en sus categorías en el mercado venezolano. Estas marcas líderes, fortalecerán nuestro portafolio y liderazgo dentro del mercado de alimentos para niños en Venezuela Estos productos eran propiedad de la empresa Unilever, los productos serán manufacturados en la fábrica de Maracay y serán manejados en el área de Mercadeo por el grupo de colados.

**2004:** Alimentos Heinz, C.A. vende sus acciones de la empresa NUTRIPET ANDINA, C.A., finalizando así el Joint Venture con Grupos Polar.

**2013:** En febrero de 2013 el fondo de inversión brasileño 3G Capital y el fondo de inversión estadounidense Berkshire Hathaway anunció la compra de Alimentos Heinz.

***Visión:***

Ser la mejor compañía de alimentos creando un mundo mejor.

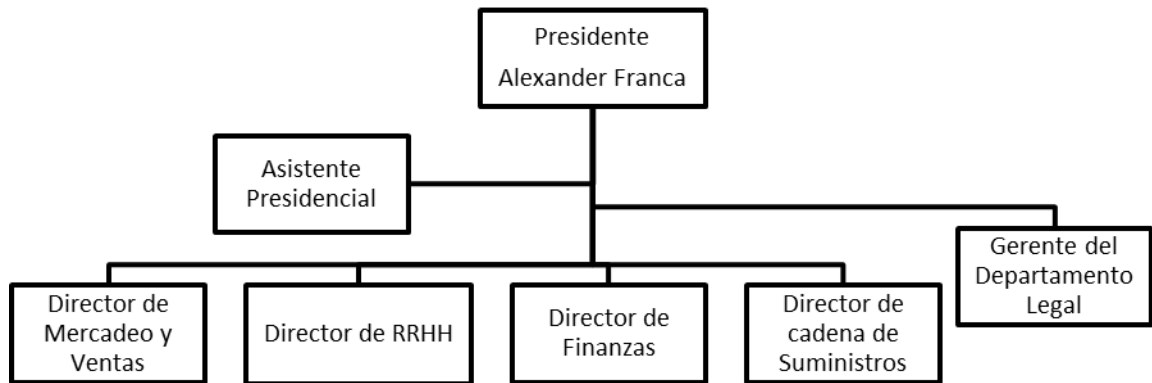
***Valores:***

- Meritocracia
- Innovación
- Sentido de pertenencia
- El consumidor primero
- Calidad

### ***Política de calidad***

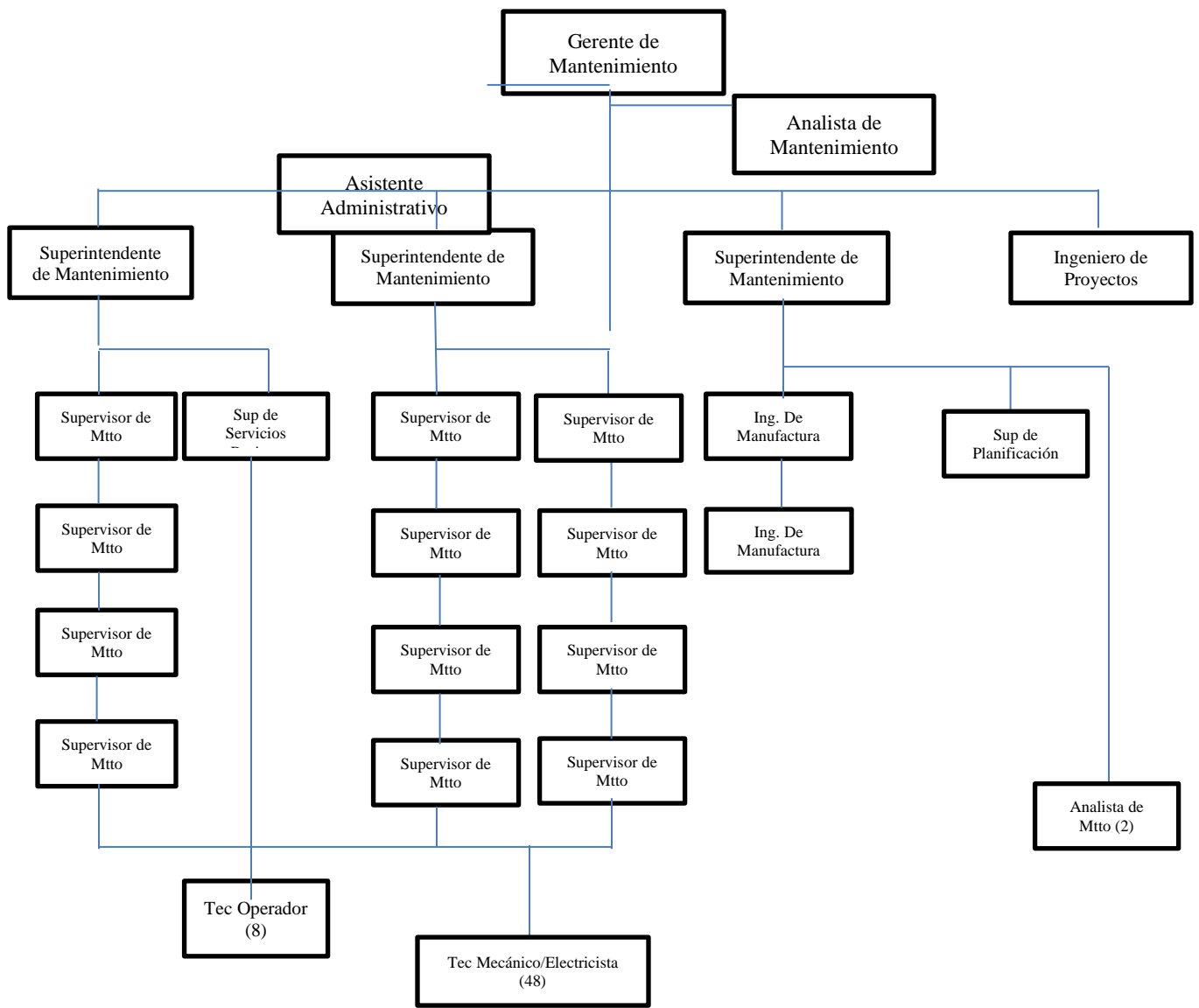
Alimentos Heinz Venezuela se compromete en ser el fabricante y distribuidor de alimentos procesados que mejor anticipa y satisface los requisitos de nuestros clientes internos y externos, suministrando productos y servicios sin defectos desde la primera vez. De esta manera lograremos también el liderazgo de nuestros productos en el mercado, y la excelencia en nuestra organización. Estos logros se consideran mediante la prevención, el control de riesgos, la revisión e identificación de los objetivos de calidad y los planes de mejora continua en nuestros productos y procesos; cumpliendo con las políticas de la corporación y los requerimientos legales de los países en donde se consuman nuestros productos.

### **Organigrama de la empresa**



Fuente: Dpto. de RRHH de Heinz. 2015

## Organigrama Departamento de Mantenimiento



## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**

En estas últimas décadas que han pasado la Revolución Industrial acento las formas primitivas de una organización del trabajo incrementando así de forma sustancial el rendimiento del trabajo, a la vez que disminuyó el coste de producción. Producir cualquier bien era mucho más económico que antes, lo que hizo que las naciones industrializadas generaran una riqueza enorme.

Con la creciente presión que sufren las empresas manufactureras por ofrecer oportunamente productos de calidad y ser cada vez más eficientes, sino que también están experimentando un entorno altamente cambiante, en donde se perciben nuevos esquemas ya sean a nivel organizativos, arquitecturas, procedimientos, prácticas, culturales y hasta sus mismos procesos internos, esto está totalmente relacionados con otros aspectos importantes para el logro de los objetivos de las empresas. Sin contar la situación que presentan en la actualidad, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional,

alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

En el proceso de gestión de recursos humanos influyen todos los miembros activos de la empresa, como la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal. El propósito de la administración de recursos humanos es perfeccionar las contribuciones productivas del personal en la organización, de forma que sean comprometidos desde una perspectiva estratégica, ética y social. Esta es la apertura de estudio y la práctica de la administración de recursos humanos. Para que las organizaciones marchen bien y puedan enfrentarse con éxito a la competencia y adversidades.

Sin embargo la gestión de los recursos humanos tiene un papel elemental en la integración de los seres humanos en los logros de los objetivos de dicha empresa, actualmente los recursos humanos deben dar respuestas a todo tipo de cambios que se esté experimentando en el mundo laboral. En la mayoría de los casos la empresa inquiere que esta produzca más y mejor por lo que aquí manifiesta el uso de las TIC's en el área contribuyendo así a la mejora de los indicadores de gestión anteriores que debido a la automatización de los procesos y mejoras de velocidad en la transmisión de la información; Por lo tanto, las nuevas tendencias consideran respaldar que las TIC's también pueden potenciar una nueva forma de organización del trabajo en las empresas.

Hoy por hoy, la mayoría de las empresas ya están informatizadas a el acceso a las nuevas tecnologías que no suele estar muy limitado. El problema esta es en la enorme cantidad de información que debemos manejar y distinguir para hacer debidamente nuestro trabajo. A nivel gerencial hay que hacer ver a los empleados que la información que manejan concierne a la compañía y que se ha de consensuar internamente.

En la actualidad y a nivel mundial, un importante problema que se incrementa día a día y que sufren muchas empresas es el ausentismo. El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en altos índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma. El término ausente procede del vocablo latino *absens* según el diccionario de la Real Academia Española (1992), significa: "... El que está separado de alguna persona o lugar..." y se define como "La tendencia a estar ausente", sinónimo de *absente* o *absentismo*.

Cabe destacar que el ausentismo puede ser por causas justificadas e injustificadas, es decir, que el motivo es de carácter multifactorial. El de causa médica, por enfermedades y accidentes, es definido como "el período de baja laboral que se acepta como atribuible a una incapacidad del individuo, exceptuando la derivada del embarazo normal o prisión."

Por lo tanto, el ausentismo laboral en las organizaciones, se refleja en diferentes aspectos: elevados costos de operaciones, problemas de operaciones, problemas de calidad, dificultad para alcanzar los objetivos propuestos y supone más del 80 % del gasto en salud cuando un trabajador enferma. El nivel de ausentismo ha aumentado más allá del 30% en las últimas tres décadas, representando un problema cada vez mayor, datos suministrados por la OMS (Organización Mundial de la Salud en el 2012).

En Venezuela, a nivel organizacional el ausentismo laboral ha tenido un alza significativa, la cantidad de enfermedades ocupacionales, falta de responsabilidad, la facilidad de adquirir permisos falsos, tomas de acciones inmediatas, implementación de estrategias y planes para atacar la situación, la facilidad de un servicio médico

ocupacional al momento de otorgar un reposo al trabajador solo por salir del paso o no sentirse capaz de determinar o mandar un tratamiento al trabajador para evitar que pueda retirarse han sido alguno de los factores para que esta situación sea lo que es hoy día. El reto de las organizaciones es lograr que sus miembros trabajen en forma cooperativa para alcanzar la efectividad organizacional y satisfacer las demandas de las necesidades de la sociedad. Sin embargo esto muchas veces se ve afectado por factores internos como: malas políticas salariales, falta de supervisión, escasez de personal entre otros y como externos entre los cuales se pueden mencionar: transporte deficiente, enfermedad, accidentes.

De la misma manera se puede decir que aunque resulte difícil para las personas entender porque el ausentismo es considerado una forma de corrupción laboral, en la actualidad existe una razón lógica, y es que se percibe tanto al ausentismo, como a los trabajadores de la organización, como una justificable adaptación a los bajos salarios que perciben o simplemente a la alta demanda de los productos básicos. Resultando así que estas personas puedan faltar, retirarse antes, o permanecer.

En el caso de Alimentos Heinz, que es una empresa productora de alimentos está constituida por 11 líneas de producción, a partir de las cuales se elaboran, gran variedad de productos, aproximadamente 57 productos en diferentes presentaciones tanto en capacidad como material de envase (vidrio, cartón y plástico). Los productos principales son el Ketchup y los colados. Y con más de 56 años en el mercado nacional, con una población de más de 800 trabajadores no escapa de esta realidad, existen aproximadamente 200 trabajadores que se encuentran fuera de planta y algunos de ellos se reincorporan a trabajar solo por objetivos individuales y durante un tiempo determinado, como por ejemplo, alguna persona que en sus próximas semanas va a salir de vacaciones, éste se reincorpora, trabaja, tiene la posibilidad de aumentar su salario promedio y así su ganancia de vacaciones.

Esto se le es calculado de acuerdo a sus últimas 4 semanas, posterior a esto la persona sale a su disfrute con el promedio en salario más alto. Por otro lado, el grupo

de personas que se encuentran en estas condiciones se han negado en varias oportunidades a ser reubicados a una tarea más sencilla, que pueda permitirle entrar al campo de trabajo nuevamente sin ninguna exigencia.

La problemática que está afectando : Heinz desde siempre ha pagado el 100% del sueldo a básico en condiciones de reposo o hasta un 120%, es decir, si un trabajador se va de reposo, dura semanas fuera de la empresa, ésta le paga al trabajador el monto de su sueldo básico, Pero la empresa no está obligada a cancelar ese 100% del sueldo en condiciones de reposo de un trabajador, ya que la norma indica que, la empresa luego de que el trabajador se vaya de reposo, los primeros 3 días son los que van a ser pagados por la empresa, lo que representa un 33% del salario básico por parte del patrono y el 67% restante es pagado por el Seguro Social.

Adicionalmente a esto, con la implementación de la nueva Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras garantiza la estabilidad laboral absoluta, el ausentismo se ha incrementado porque los trabajadores confían en que no pueden ser despedidos a pesar de sus incumplimientos, afirman empresarios y abogados laborales, siendo esto una afirmación basada en la realidad.

Por lo tanto dicha organización atraviesa por una situación problemática de ausentismo laboral, específicamente en las áreas productivas diciéndose así en el área de mantenimiento, la misma se ha venido presentando desde hace un tiempo ocasionando el desequilibrio en las labores regulares, originando como consecuencia el mal funcionamiento de dicha empresa y un costo elevado. En este sentido se lleva a cabo la investigación la cual está delimitada, al estudio del ausentismo laboral y su impacto en la gestión organizacional.

## **2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

Con esta propuesta se pretende hacer un estudio que permita evaluar la problemática que pudiera existir para el ausentismo laboral, por lo que se hace oportuno, buscar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias efectivas que contribuyen con la disminución del ausentismo en Alimentos Heinz?

## **2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1 Objetivo General.**

Analizar el ausentismo y su impacto en la gestión organizacional en la empresa Alimentos Heinz ubicada en el Municipio San Joaquín del Estado Carabobo

### **2.3.2 Objetivos Específicos.**

Diagnosticar las causas que generan ausentismo laboral en el personal del área de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz.

Describir la tasa de ausentismo laboral presente en el personal de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz.

Sugerir estrategias dirigidas a la disminución del ausentismo en área de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz.

## **2.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La necesidad que presenta la organización de estudiar la problemática existente y hallar las soluciones idóneas al caso, mediante estrategias que ayuden a reducir el ausentismo en la organización.

En consecuencia, la realización de esta investigación contribuye a obtener un conocimiento amplio acerca de los factores que reducen la productividad de la empresa y los problemas organizativos que generan altos costos. De la misma manera, facilita recopilar información real acerca de los problemas que presentan los

trabajadores y en base a ello identificar la intervención de la empresa. El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que se afirma que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo.

Esta investigación contribuye a la obtención de un mayor conocimiento sobre los métodos y herramientas efectivas para la disminución del ausentismo laboral para optimizar el abordaje, tratamiento y canalización de los problemas que afectan a los trabajadores de las grandes organizaciones.

A su vez se da a conocer que el estrés y el ausentismo laboral son conocidos como dos de los factores que negativamente influyen tanto en el trabajador y su entorno, como en el proceso de producción y mantenimiento de una empresa, si los trabajadores sufren enfermedades y no se sienten cómodos en su lugar de trabajo ocurren las faltas y por ende la organización no logra sus metas.

## **2.5 ALCANCE**

En la elaboración de este estudio se pretende analizar la situación actual que acarrea al personal de mantenimiento, sobre el ausentismo que están presentando en su jornada laboral y diagnosticar las causas que conllevan al ausentismo laboral de los empleados de la empresa y examinar cómo se ve afectada la productividad, además de confeccionar los elementos de las tácticas de control que se utilizarán para disminuir el ausentismo de los empleados y así mismo proponer un plan de estrategias para la disminución de las ausencias.

Por lo tanto los resultados que proyecte dicha investigación nos proporcionará un amplio conocimiento de esta problemática que está viviendo Alimentos Heinz y muchas otras empresas de diferentes rubros. Esta también suministrará las posibles soluciones y/o estrategias que el patrono podrá implementar a sus trabajadores.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL**

#### **3.1 ANTECEDENTES:**

Los antecedentes de una investigación son sumamente necesarios, ya que estos son de referencia de los estudios anteriores que guardan o tiene relación con el problema que se está planteando o que simplemente representas fuentes bibliográficas existentes sobre el problema.

Según Hamoni Y (2009) señala

En Venezuela el ausentismo laboral genera efectos negativos en las diferentes organizaciones, bien sea público o privado que se ve expresado en aspectos tales como disminución de la productividad, costos adicionales para complementar la mano de obra ausente, incumplimiento de los tiempos previstos así como dificultad para alcanzar los objetivos y metas programada. . (p.123).

A continuación se presentan algunas referencias de trabajos realizados anteriormente, los cuales tienen relación con el tema:

Según Cuevas en el (2011), Realizo un trabajo de grado titulado **“Caracterización del ausentismo laboral en un centro médico de I nivel para optar por el título de médico cirujano especialización en salud ocupacional en la Universidad del rosario. Bogotá DC. Colombia”**, cuyo propósito es caracterizar los factores del ausentismo laboral en un centro médico de I nivel y su comportamiento durante el año 2010 y una metodología basada en un estudio corte transversal con fines descriptivos tomado de la base de datos de las incapacidades medicas registradas por el personal del centro médico de I nivel bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo obteniendo como resultado que la población que se analizó en el 2010, presento un total de 332 incapacidades, que represento en días en 1518, de estas capacidades por sistemas se presentaron un mayor número de incapacidades las relacionadas con enfermedad general, de los cuales solos problemas respiratorios, digestivos y osteomuscular resultaron con mayor número. Al discriminar por sistemas, el sistema respiratorio presento dentro de los primeros diagnósticos la infección respiratoria aguda, la laringitis y la faringitis, en el sistema digestivo, se presentó dentro de los primeros diagnósticos la enfermedad diarreica y entre las osteomuscular, se diagnosticó la lumbalgia y la artrosis cervical. Los cargos con mayor número de incapacidades fueron los médicos, auxiliares de odontología y odontólogos. Los meses con mayor número de incapacidades fueron Febrero, Agosto y Abril. El área asistencial tiene mayores incapacidades que la administrativa. En cuanto a variables de género, el femenino presento un mayor número de incapacidades.

Este trabajo de grado se basa en el estudio de datos de las incapacidades medicas registradas por el personal de un centro médico nivel I, donde se hace un enfoque cualitativo y cuantitativo de los incidentes registrados y sus características, que causan el ausentismo en dicho centro médico. Con los resultados de dicha indagación se pueden definir algunas técnicas para la disminución del ausentismo laboral, partiendo por los tipos de enfermedades ocupacionales que puedan ocurrir y buscando la causa raíz de los mismos.

Según Tovar (2013) Durante este año realizó un trabajo de grado titulado **“Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A”** para optar al título de Relacionista Industrial en la Universidad José Antonio Páez, cuyo propósito consiste en proponer un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores de Recursos Humanos, para esto se realizó en primera instancia, el método de observación, a través de ella se recopilaron elementos y hechos correspondientes al nivel motivacional existente en los empleados de recursos humanos. También fue usado el método de la encuesta con el fin de recabar directamente de los sujetos, el grado de motivación en la masa de trabajo, lo cual representa un hecho importante. Por lo tanto esto incide directamente en la productividad y eficiencia, obteniendo como resultado, que los trabajadores no tienen la motivación necesaria para llevar a cabo sus labores diarias a pesar de contar con buenas condiciones físicas y un ambiente de trabajo adecuado dentro de la organización, debido a la interacción entre ellos y la comunicación con los jefes es regular. Por otro lado no son tomadas ideas, ni tampoco su desempeño laboral, lo que desencadena faltos de interés por parte de estos y no ayuda a desarrollar su sentido de pertenencia para con la empresa.

En este orden de ideas la investigación toma como pilar las técnicas para disminuir el ausentismo laboral en una organización, un método práctico es el impulso motivacional para que los trabajadores de una empresa, se sientan motivados con el proceso de trabajo, dejando como última opción, el hecho de ausentarse de sus puestos de trabajo injustificadamente, que es precisamente lo que se plantea en el antecedente previo.

Los autores Calderas, Carruyo, Mejías, Prieto y otros (2010), realizaron un trabajo de grado titulado **“Factores condicionantes del ausentismo laboral de**

**profesionales de enfermería de la emergencia de adultos del hospital DR. Adolfo Pons de Maracaibo. Edo. Zulia. Para optar por el título De Relaciones Industriales en la Universidad de los Andes”** cuyo propósito es elaborar una propuesta de Selección bajo el modelo de competencias para el personal operativo del Instituto Autónomo de Policía del Municipio Maracaibo y una metodología que se considera no experimental debido a que se está analizando una realidad social y laboral donde el autor se traslada hacia la institución para obtener la información tal y

En tal sentido, la misma tiene como propósito identificar las competencias genéricas y técnicas requeridas para seleccionar al personal y bajo el enfoque cualitativo. Obteniendo como resultado que el objetivo de este capítulo es analizar e interpretar en el cuestionario aplicado al personal operativo del Instituto Autónomo de Policía del Municipio Maracaibo. En el cual se registrar la opinión, percepción, motivación y expectativa en cuanto a políticas de selección de personal selección del personal operativo policial bajo el modelo de competencias. En este análisis se mencionan ítems, de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación. El mismo tiene el propósito de elaborar un programa de selección bajo el modelo de competencias para el personal operativo policial de la institución, se recolectaron los datos necesarios, los cuales fueron realizados y presentados en este capítulo, para luego discutirlo en base a las teorías de investigación previas planteadas en esta investigación y finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones. En cuanto a la dimensión nivel estratégico fue medida a través de la subdimensión de la filosofía de gestión mediante los indicadores misión, visión, políticas de selección del personal policial y programa basado en competencias. Igualmente el análisis absoluto es tomado de varias opciones o respuestas seleccionadas por los funcionarios determinando un porcentaje del mismo.

Según este antecedente, existen factores que condicionan el ausentismo laboral, por ende el propósito del mismo es identificar competencias genéricas y técnicas requeridas para seleccionar al personal, por lo tanto, un argumento para la

elaboración de técnicas efectivas para disminuir el ausentismo laboral se puede expresar bajo un proceso de selección del personal según las competencias relacionadas con el puesto de trabajo.

Según los autores Fernández, G; María, E. (2009): Trabajo Especial de Grado titulado **“Estudio del Ausentismo Laboral en el Instituto Público CADAFE en el departamento Administrativo”**, presentado ante la Universidad José Antonio Páez, para optar por el Título de Licenciado de Ciencias Administrativas y Gerenciales Este Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo principal e desarrollo de un estudio de estadísticas de ausencias laborales en un periodo de tiempo con la finalidad de realizar correctivos si ello lo ameritaba. Este proyecto está estrechamente relacionado con este Trabajo debido a que permite identificar las causas más pronunciadas y repetidas de diversos institutos del sector administrativo.

Los autores Ojeda, H; Luis C. (2009): Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Bicentenario de Aragua, para optar por el Título de Licenciado de Administración de Empresas, Titulado **“Estudio de estrategias para determinar las causas del ausentismo Laboral en el departamento de Recursos Humanos sede Caracas”** en él se estudian las causas del ausentismo laboral y la relación estrecha con la satisfacción del empleado en el ambiente laboral. La mencionada investigación permite dar una retroalimentación de conocimientos reforzando los parámetros y lineamientos que conllevan a tal investigación.

Según Sanabria, S; Piedad. (2009): Trabajo Especial de Grado presentado ante la Facultad de Postgrado. UNITEC, para optar por el Título de Magister en Recursos Humanos a través de su tesis titulada **“Estrategia Para La Reducción Del Ausentismo Laboral En El Personal De Enfermería De La Sala De Emergencia Del Instituto Nacional Cardiopulmonar”**. Uno de los objetivos planteados en esta

investigación es el de implementar un software basado en el control de asistencia laboral del personal directamente en las enfermeras, debido a la alta problemática que presenta la institución Nacional Cardiopulmonar. Este proyecto posee relación con el estudio ya que brinda diversas ideas para el mismo, como lo es la perspectiva de estudio que abordó este autor para la implementación de dicho control y su estrategia implementada para el estudio.

La investigación ante mencionada tiene relación con el objeto de estudio debido a que se refieren al ausentismo laboral y de cómo determinar estrategias para así reducir este problema que no solo afecta a Alimentos Heinz si no a todas las empresas en general.

## **3.2 BASES TEÓRICAS**

### **3.2.1 Teoría de la administración científica del trabajo**

Frederick W. Taylor (1856 - 1915) hizo un estudio con el objetivo de eliminar los movimientos inútiles del obrero y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica. A este método se lo llamó organización científica del trabajo o taylorismo. Los primeros pasos consistieron en la imposición de una disciplina muy severa y en una mayor división del trabajo, para que cada obrero realizara unas pocas operaciones de manera repetida.

Taylor a finales del Siglo XIX, buscaba disminuir tiempos y aumentar la producción, esto lo logro a base de la división del trabajo en dos grandes grupos, un equipo de planeación y otro de ejecución, el primero debía planear lo que debería hacer el segundo, éste debía solo ejecutar órdenes y no detenerse a pensar en otra forma aunque a veces resultara más fácil.

La máxima del modelo taylorista era el mayor beneficio tanto para la empresa como para sus trabajadores, lo que se tradujo primero en dividir el trabajo entre la

planeación y la ejecución y segundo minimizar los tiempos y movimientos de los trabajadores para realizar determinada operación, así, buscaba acelerar el proceso de producción y eficiencia del trabajo, lo que convirtió en el trabajo monótono y repetitivo.

Por lo tanto esto trajo consecuencias de insatisfacción laboral como también la división de la actividad del trabajador entre pensar, analizar y ejecutar. Ahora solo se tiene que encargarse de trabajar y no de pensar ya que su trabajo está planeado, lo que deja fuera la capacidad de decisión y control por parte del trabajador en su propio empleo.

### **3.2.2 Teoría de la administración clásica**

La teoría clásica de la administración (1800 a 1900 Aprox.), a cambio de la Científica, la eficiencia a través de la racionalización del trabajo del obrero, se caracterizó por el énfasis y la importancia dada en la estructura y la organización que debe tener una empresa para lograr la eficiencia.

Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por amplificar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Para Fayol cada organización debe de tener un proceso administrativo donde se deba planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos de esta misma.

La teoría clásica se determinó por su orientación normativa y prescriptiva: la cual lleva a determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales deben seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría clásica.

### **3.2.3 Teoría de Henry Ford**

El fordismo apareció en el siglo XX promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos. Esto último, a diferencia del taylorismo, se logró no a costa del trabajador sino que a través de una

estrategia de expansión del mercado. La razón que esgrimía Henry Ford en su idea es que si hay mayor volumen de unidades, debido al revolucionario de tecnología de ensamblaje y su costo es reducido, habrá un excedente que superaría numéricamente a la élite tradicional y única consumidora de tecnologías en la modernidad.

Para Bönig (1989) en el "Fordismo" se configuró una "ideología" de optimismo (infundado) sobre lo técnico y lo económico, una ideología pronto difundida por todos los países industrializados; en la que no sólo los directivos sino obreros y sindicatos aceptaron la dureza de este nuevo sistema que implicaba una mayor carga de trabajo y un aumento del salario.

Para los trabajadores actuales se convierte en todo lo contrario ya que si bien la cantidad de trabajo sigue siendo la misma, la remuneración se ve completamente desequilibrada; de esta forma, no podemos dejar de lado las consecuencias que este sistema trajo a sus trabajadores, aunque le significó un mayor salario también lo era la sobrecarga de trabajo.

### **Gestión de RRHH**

La gestión de los recursos humanos se delega de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que obtengan las metas establecidas. Para esto es muy importante preservar las relaciones humanas. Este proceso pretende un objetivo coherente con las políticas de la empresa en donde este departamento debe de mantener el activo más valioso de cualquier organización como lo son las personas.

La gestión de las personas que son contratadas por la organización conlleva al empleo, al diseño y a los recursos que son relacionados e importantes para la rentabilidad de la organización. Hoy en día los recursos humanos funciona conjuntamente con todo el personal de la organización desde es escalón menor hasta la parte gerencial de cada departamento que conforma el organigrama.

El departamento de recursos humanos debe conservar la responsabilidad de mantener el control dentro de la empresa y por lo tanto con cada uno de los

empleados de la misma, que estos se sientan a gusto con la actividad que desempeñan, Para lograr esta sinergia entre los empleados el departamento de RR.HH. debe de enfocarse en mantenerlos motivados a realizar cada día mejor su labor.

### **Ausentismo Laboral**

Según Chiavenato (2003), Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Faltas o ausencias de los empleados al trabajo. Es decir, es la suma de los períodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Es decir es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un Determinado centro de trabajo, justificadas o no.

### **Causas del Ausentismo Laboral**

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente. Estas pueden ser:

a) Enfermedad comprobada, b) Enfermedad no comprobada, c) Diversas razones de carácter familiar, d) Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, e) Faltas voluntarias por motivos personales, f) Dificultades y problemas financieros, g) Problemas de transporte, h) Baja motivación para trabajar, i) Clima organizacional insostenible, j) Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, k) Políticas inadecuadas de la empresa, l) Accidentes de trabajo, m) Retardos involuntarios por fuerza mayor.

## **Modelos de Ausentismo Laboral:**

Según Chiavenato (2003), El principal tipo de absentismo es el atribuido a incapacidad por enfermedad o por accidente y ocupa las tres cuartas partes del ausentismo en la industria. En los países industrializados, a pesar de las mejoras en las condiciones socioeconómicas, en la oferta y en la calidad de la asistencia sanitaria, la tasa de absentismo se ha incrementado en forma considerable por encima del 30% en los últimos 25 años. En este contexto, se han documentado cuatro modelos explicativos con los siguientes enfoques:

**1. Modelo económico de ausentismo laboral:** Este comportamiento obedece a la interacción de dos fuerzas: en las motivaciones individuales del trabajador para ausentarse y la tolerancia de los empleadores respecto al número de ausencias. Los trabajadores tienen preferencias individuales de ausencia y como ellos son los actores de la oferta en el mercado de trabajo, eligen la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades mediante el cálculo de los beneficios y costos marginales de las oportunidades que enfrentan.

**2. Modelo Psicosocial de ausentismo laboral:** Las diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y organización. El total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones. La decisión de ausentarse se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva.

**3. Modelo médico del ausentismo laboral:** Según este enfoque, los factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral son: demográficos (edad, sexo, nivel ocupacional), de satisfacción con el empleo (niveles de remuneración, sentido de realización), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad); y otros, como compromiso y distancia recorrida al trabajo.

**4. Ausentismo laboral y retiro organizacional:** En el caso de los trabajadores que se retiran voluntariamente de las organizaciones, se presenta una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Es probable que exista una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella; estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella.

#### **Costo del ausentismo**

En la actualidad todas las empresas u organizaciones a pesar de que tienen su objetivo debidamente planteado enfocándose así en su rentabilidad, les afecta lo muy conocido como lo es el ausentismo. Aunque el ausentismo laboral se puede justificar mediante certificados médicos, esto no significa que las ausencias actuales sean exclusivamente por esas causas. Los costos ocasionados por el ausentismo se clasifican en directos, como la continuación del salario, el pago de beneficios e incapacidades y el aumento de las primas de seguros; así como los costos indirectos, como el costo de contratación de personal suplente, las horas extras, las oportunidades perdidas, los procesos detenidos y los aumentos en los tiempos de producción.

El ausentismo tiene otras consecuencias además del aumento de costos. Un ejemplo común, el estrés que ocasiona a los colaboradores la falta de sus compañeros, pues aumenta su carga laboral para cubrir el trabajo del compañero ausente y lograr los objetivos de la organización en tiempo y forma.

#### **Cálculo del Índice del Ausentismo**

Puede calcularse en función de días perdidos y en función de horas perdidas. El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. Según Chiavenato (2007), en estos términos, el índice puede calcularse mediante la siguiente

ecuación, en donde solo se tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{No. De días/Hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

### **Técnicas para evitar el Ausentismo en las Organizaciones:**

Las empresas no pueden controlar al cien por ciento a sus empleados, pero sí pueden llevar a cabo medidas que reduzcan el problema de ausentismo.

**Transmite claramente tus objetivos.** Si tomas en cuenta a tu potencia laboral en decisiones relacionadas con las estrategias del negocio, se sentirán más valorados y por lo tanto motivados. Así tendrás más oportunidades de tomar la decisión correcta y la seguridad de que tus empleados participen en su ejecución.

**Conoce a tus empleados.** Cuando un empleado comienza a ausentarse, pon atención en las causas, esté o no justificada su falta. Indaga el problema y conversa con él para proponer soluciones.

**Alinear objetivos.** Tomar las consideraciones necesarias para que tu talento humano aumente su nivel de responsabilidad, tiempo y pasión para con la empresa, procurando organizar recíprocamente sus objetivos, para finalmente alcanzar el éxito en ambas partes.

**Motiva.** Hay gran escepticismo en la mayoría de los trabajadores, pues se consideran que hay muy malas condiciones laborales. Implementar programas que fomenten el cuidado de la salud física y mental, para que tus empleados respondan con agradecimiento y compromiso.

**Reconocer sus logros.** Reconocer los éxitos laborales de tus empleados hará que se sientan motivados para continuar esforzándose a lograr cada vez más.

**Concilia.** Todos tenemos derecho a una vida equilibrada, hay casos particulares en los que será necesaria cierta flexibilidad, tanto en los horarios como en las responsabilidades de tal manera que, el líder y el trabajador estén compensados con su mutuo desempeño sin sacrificar su vida personal.

En síntesis la estrategia para disminución de ausentismo debe poseer una comunicación apropiada, objetivos organizados, incentivos y la creación de una cultura sana en todos los niveles.

### **3.3 BASES LEGALES**

Los artículos de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establecen:

*Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.*

En este artículo toda persona tiene el derecho y al mismo tiempo es un deber de cada ciudadano tanto nacional como extranjero, en el cual el estado debe garantizarles que puedan tener un trabajo estable y que les proporcione suficiente ingreso para poder vivir de una manera adecuadamente cómoda para vivir, también cabe mencionar que el estado debería garantizar que los patrones o patronas deben tener ciertos estándares de seguridad e higiene en dichos puestos de trabajo.

Según la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) dice:

*Artículo 56. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.*

(LOPCYMAT)

*Artículo 60. El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de*

*organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.*

En este artículo los empleadores son los responsables de que los trabajadores tengan una seguridad y una integridad de sus puestos de trabajo, igualmente deben contar con una adecuada utilización de su tiempo libre y debe aportar un sitio para el mismo.

### **3.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Ausentismo.** Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo ya sea justificado o injustificado.

**Ausentismo Laboral:** Es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo. Incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

**Calidad de vida laboral:** Ventajas y desventajas del ambiente laboral para las personas.

**Desempeño.** Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos.

**Motivación.** Capacidad para motivar a una persona para que esta cumpla con un objetivo propuesto o un objetivo para su beneficio.

**Organización.** Grupo de personas y medios organizados para lograr un mismo objetivo.

**Planificación:** proceso objetivo futuro y se trazan trayectorias para la consecución de los mismos; es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y su adaptación.

**Productividad.** Básicamente se define como el la cantidad de producto obtenido por el tiempo que llevo hacer dicha producción.

**Productividad:** Criterio que mide la eficiencia, eficacia o el incremento de las funciones que se realizan en un periodo determinado de tiempo para la obtención de metas.

## CAPÍTULO IV

### FASES METODOLÓGICAS

#### 4.1 Fases Metodológicas

Las fases metodológicas debe responder a cada uno de los objetivos específicos de este informe, es por ello que se ha dividido en tres fases, en cada una de ella contendrá la metodología utilizada para responder a cada uno de los objetivos que son primordiales para el desarrollo de este informe de pasantías.

**Fase 1:** Se realizó un diagnóstico de las causas que generan el ausentismo laboral en el departamento de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz C.A.

Para esta fase se utilizó la observación directa, la cual consiste en observar el objeto de estudio en su entorno, permitiendo visualizar la realidad. Al respecto Sabino (1978) “casi siempre sus resultados apuntan a los aspectos más superficiales o visibles de la realidad social, aunque ello nos quiera decir que los mismos no poseen importancia”. A través de esta técnica se logró recopilar información importante del nivel de ausentismo presente en el departamento.

Por otra parte es aplicada una encuesta es razonada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983). De acuerdo con Garza (1988) la investigación por encuesta “... dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes,” (p. 183). Para Baker (1997) la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se

definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

En resumen las anteriores definiciones indican que la encuesta se maneja para estudiar poblaciones mediante el análisis de muestras representativas a fin de expresar las variables de estudio y su frecuencia.

La instrumentación consiste en el diseño de un cuestionario de preguntas elaboradas para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. En el cuestionario las preguntas son administradas por escrito. Esta encuesta será aplicada a una muestra aleatoria de supervisores y trabajadores de dicho departamento, con el fin de recopilar la información suficiente sobre el nivel de ausentismo presente.

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se adquieran: de los elementos o las Unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la Investigación. (Morlés, 1994, p.17).

El universo o población estuvo constituido por 70 trabajadores, que laboran en el área de mantenimiento, dado a que aquí se percibe la mayor cantidad de ausentismo en planta.

En cuanto a la muestra, una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).

Se seleccionaron 25 trabajadores como muestra, 20 trabajadores técnicos y 5 supervisores del área, esto equivale al 30% de la población que labora en el área. Se trabaja con este tipo de muestra debido a la confianza que tenemos con estos trabajadores, para así recolectar información concreta y exacta de la problemática.

Una vez obtenida la información recopilada a lo largo del desarrollo de esta investigación se clasifico y represento en gráficos porcentuales cada uno de los resultados obtenidos de los instrumentos involucrados en esta investigación.

Al interpretar los datos según Hevia (2001), “Este estudio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (p46).

**Fase II:** Descripción de la tasa de ausentismo laboral presente en el personal de mantenimiento en la Empresa Alimentos Heinz.

Una vez concluida la Fase I, el diagnóstico de la situación actual del ausentismo presente en el departamento de mantenimiento, con la representación gráfica y análisis de los datos obtenidos de la instrumentación aplicada, fueron analizados los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores al ausentarse de sus actividades laborales del departamento de Mantenimiento de la Empresa Alimentos Heinz C.A.

**Fase III:** Diseño de estrategias dirigidas a la disminución del ausentismo en el área de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz.

Una vez concluidas las Fases I (diagnóstico de las causas que generan el ausentismo laboral en el departamento de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz C.A) y II (Describir la tasa de ausentismo laboral presente en el personal de mantenimiento en la Empresa Alimentos Heinz) y se procedió a la elaboración de la propuesta.

Para iniciar con la elaboración de la propuesta, se a de mencionar que se partió de los resultados obtenidos de la instrumentación aplicada para así diseñar estrategias dirigidas a la disminución del ausentismo en el área de mantenimiento.

## **CAPÍTULO V**

### **RESULTADOS**

Todo el proceso de análisis está dirigido a la interpretación de los datos, lo cual fundamenta las conclusiones del informe, aportando así una contribución viable y teórica del objeto de estudio.

Una vez obtenida la información recopilada a lo largo del desarrollo de esta investigación se clasifico y represento en gráficos porcentuales cada uno de los resultados obtenidos de los instrumentos involucrados en esta investigación.

Al interpretar los datos según Hevia (2001), “Este estadio se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos, donde se procede a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (p46).

A continuación se presentan gráficamente cada uno de los resultados obtenidos.

1. Cuestionario aplicado a los supervisores del área de Mantenimiento.
2. Cuestionario aplicado a los trabajadores de Mantenimiento.

## Cuestionario aplicado a los supervisores del área de Mantenimiento.

1. ¿Observa motivación de los trabajadores hacia sus actividades?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	60%
Pocas veces	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



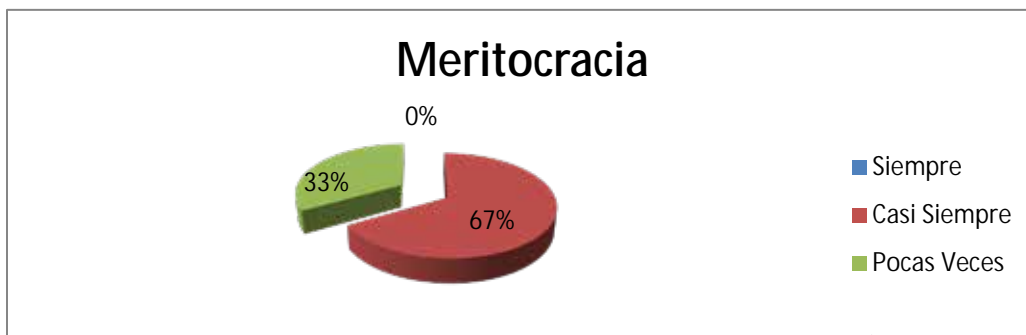
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

En el gráfico se observa que el 60 por ciento de la población encuestada opina que casi siempre el personal está motivado haciendo sus actividades requeridas para la producción, mientras que el 40 por ciento opina que son pocas veces en que el personal se encuentra motivado, algunas de las razones que se comenta es que no están conforme con su ingresos, esto es debido a que la inflación cada día está aumentando al igual que el costo de los productos y/o servicios, por lo que los trabajadores se sienten inconforme con su sueldo aunque la empresa no sea la responsable, esto afecta al supervisor en las actividades a desempeñar porque no todo el personal está dispuesto a realizarlas de manera efectiva e eficiente

2. ¿Se manifiesta meritocracia hacia la organización?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	3	67%
Pocas veces	2	33%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015)

**Análisis e Interpretación**

En este gráfico muestra que el 67 por ciento de los encuestados nos indica que casi siempre se manifiesta meritocracia hacia la organización (la meritocracia está basada en el mérito) mientras que el 33 por ciento afirma que pocas veces los trabajadores manifiestan la meritocracia, esto también está ligado con la falta de motivación, esto pudiese ser debido a que actualmente están en proceso de negociación el contrato colectivo o simplemente por la situación actual que presenta el país. Esto influye al supervisor ya que la meritocracias es un buen sistema que favorece la motivación del personal, y que mejora la eficiencia en el trabajo. Pero debe estar bien planteado.

3. ¿Ha observado ausentismo por falta de transporte?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Pocas veces	5	100%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



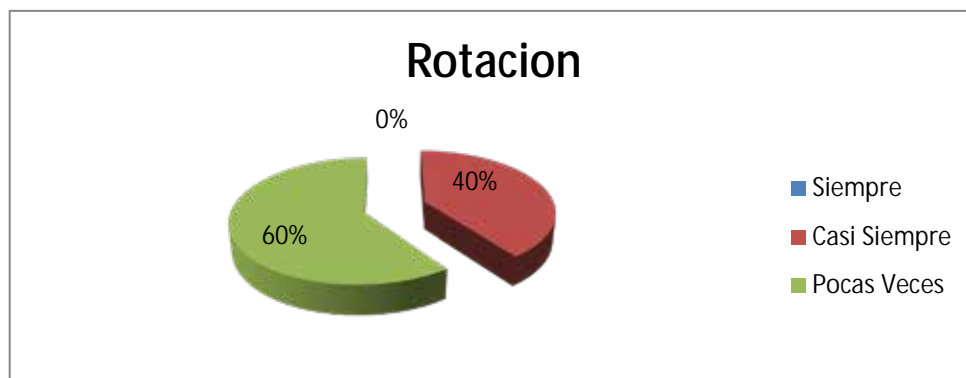
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

Como se observa en el presente gráfico el 100 por ciento de los encuestados manifiestan que son las pocas veces en donde se ha observado ausentismo por falta de transporte en los trabajadores del departamento de mantenimiento, es muy importante para el supervisor contar con todos los técnicos en su turno porque de no ser así se interrumpe la programación del trabajo pautado para ese día y podría significar una parada mayor de planta comprometiendo la producción del producto ese día incluso varios días.

4. ¿Se observa rotación para cubrir vacantes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40%
Pocas veces	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



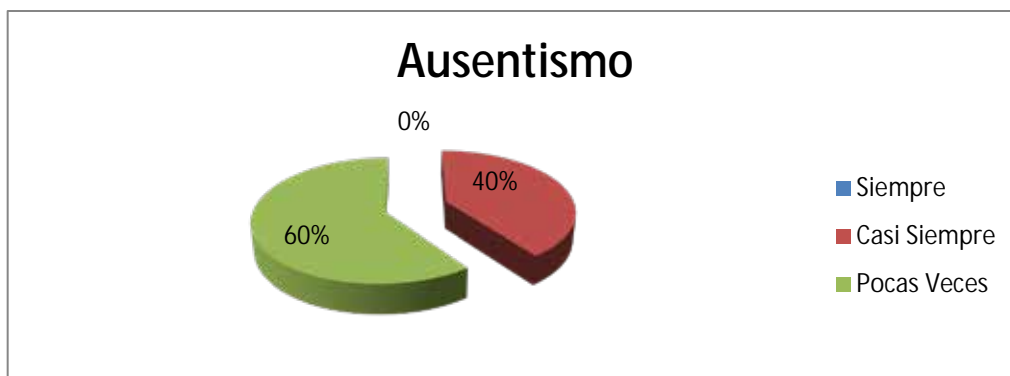
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

En este gráfico se demuestra que el 60 por ciento de los encuestados manifestaron que son las pocas veces donde se ha manifestado una alta rotación de trabajadores para cubrir las vacantes, esto se debe a la planificación de vacaciones que se realiza previamente para no dejar a los equipos inoperante durante ese lapso, y el 40 por ciento restante dice que casi siempre la rotación en los trabajadores de mantenimiento es por ausentismo de algunos compañeros que no se encuentra en la planificación y afecta las actividades que deben desempeñar diariamente. Esto afecta al supervisor en la pérdida de productividad mientras se busca al nuevo trabajador para cubrir la vacante debido a rotación, el tiempo de entrenamiento de estos mismos y el tiempo de otros colaboradores para ayudar a los empleados mientras se adaptan al área.

5. ¿El ausentismo laboral se debe a que los trabajadores no son motivados a cumplir sus funciones?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40%
Pocas veces	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



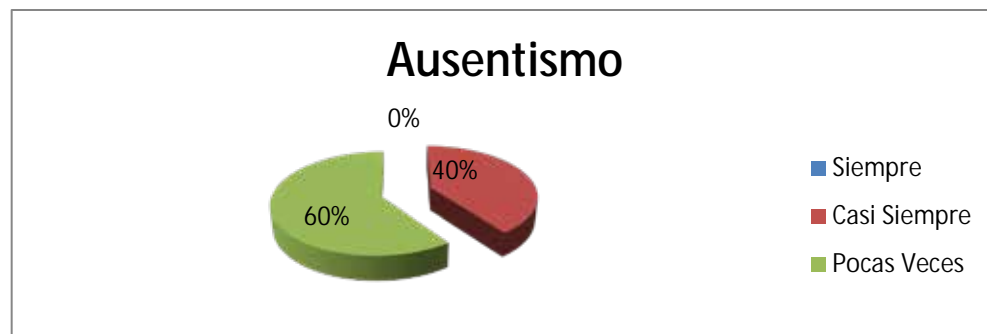
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

En el presente gráfico demuestra que el 60 por ciento manifestaron que son las pocas veces que el ausentismo se debe a la falta de motivación de los trabajadores a cumplir sus funciones diarias, mientras que el 40 por ciento indican que casi siempre se ha manifestado ausentismo en los trabajadores por falta de motivación, esto demostraría que no poseen un sentido claro y definido de la dirección hacia la cual deben encausar sus esfuerzos, o del propósito que persigue la empresa. Esto indica al supervisor que debe motivar al personal en su lugar de trabajo, considerando que la motivación es el impulso para un individuo se sienta satisfecho de realizar su trabajo, se debe tomar en cuenta la satisfacción de sus necesidades para que el empleado se convierta en un ser productivo.

6. ¿El ausentismo laboral se debe a que los trabajadores no se sienten comprometidos con el departamento de mantenimiento y/o la organización?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	2	40%
Pocas veces	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



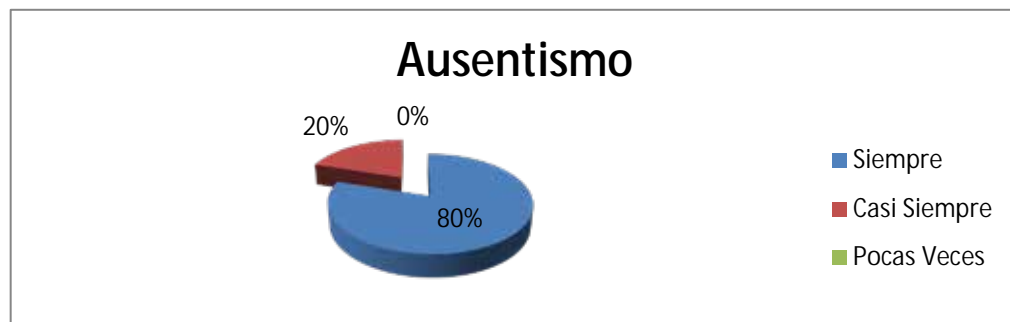
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos muestran que un 60 por ciento señala que son las pocas veces en donde el ausentismo se debe a que los trabajadores no estén comprometidos tanto como en el departamento y en la organización, mientras que un 40 por ciento demuestra que casi siempre se observa el ausentismo laboral y que esto es debido a que algunos trabajadores se encuentra de reposo justificado y/o injustificado lo cual este último demuestra a una falta de compromiso por parte de los trabajadores. Esto le demuestra a cada supervisor que sus trabajadores piensan que el hecho de estar motivados al compromiso del departamento contribuiría con un mejor desempeño de sus funciones dentro de la empresa.

7. ¿El sentirse identificados con el grupo y la organización disminuye el ausentismo laboral?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0
Casi siempre	4	80%
Pocas veces	1	20%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

Una parte vital para que todo proceso productivo que se lleve a cabo es contar con un equipo de trabajo identificado con su tarea y la empresa, es por ello que el 80 por ciento de la población estudiada nos indica que si disminuye el ausentismo laboral al sentirse identificados, mientras que el 20 por ciento indica que casi siempre se encuentran identificados y que pueda que disminuya el ausentismo en el departamento como en la organización. Esto indica a los supervisores a identificarse con sus trabajadores, el grupo de trabajo y prepararse de acuerdo al área de trabajo a realizar, lograr un mejor y mayor rendimiento en el cumplimiento de sus labores y así disminuiría el ausentismo.

8. ¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	40%
Casi siempre	1	20%
Pocas veces	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



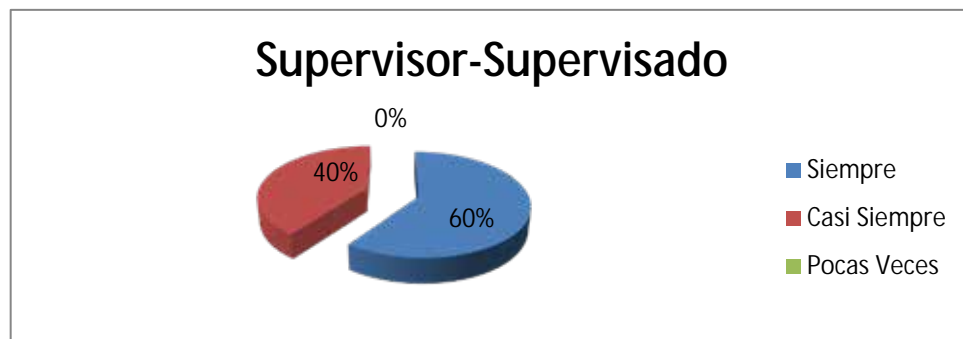
Armalas, (2015)

### **Análisis e Interpretación**

Los resultados obtenidos demuestran que un 40 por ciento de los encuestados revelaron que la organización siempre ha manifestado oportunidades de crecimiento organizacional para todos sus trabajadores, la satisfacción favorece el deseo de permanencia de las personas y se asocia con la reducción del ausentismo, la rotación y las quejas del personal. El otro 40 por ciento manifestaron que casi siempre se han presentado dichas oportunidades de desempeño laboral mientras que el 20 por ciento restante demostraron que son las pocas veces donde les han ofrecidos oportunidades de crecimiento y desempeño dentro del departamento y/o organización. Esto afecta al supervisor ya que la mayoría de los empleados presume que su esfuerzo no le será reconocido, esta es una fuente de baja motivación en los empleados, las causas pueden ser diversas por lo que es necesario que se ubiquen y se apliquen las medidas pertinentes que permitan contrarrestar esta conducta. Dicho comportamiento es perjudicial para la Empresa y se traduce en una fuente baja de productividad.

9. ¿Usted como supervisor se reúne periódicamente con sus trabajadores para informales sobre los nuevos cambios?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	60%
Casi siempre	2	40%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



### Análisis e Interpretación

Armalas, (2015)

La comunicación efectiva es muy importante para conseguir un trabajo productivo. Esto es especialmente cierto para la comunicación entre los supervisores y sus empleados, pueden ser muy provechosas ya que se pueden aportar ideas para mejorar, sugerencias, se puede comentar quejas o cosas que no funciona bien y se puede organizar el trabajo mucho mejor, a la vez que ayuda a favorecer el trabajo en equipo. Es por ello que el 60 por ciento afirma que si se reúnen periódicamente con sus supervisados, y el 40 por ciento afirma que casi siempre se reúnen para tener a sus trabajadores informados. Esto les demuestra a los supervisores que un buen líder dedica más tiempo a la comunicación que a cualquier otra actividad y que también la comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Por lo tanto mantener al personal al tanto de lo que sucede en la compañía es positivo.

10. ¿Los esfuerzos que hace la empresa para mantener al personal motivado son suficientes?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	60%
Casi siempre	2	40%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



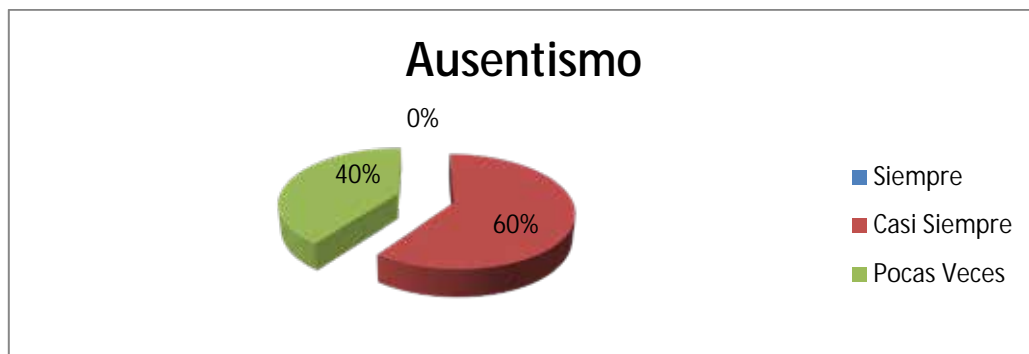
Armalas, (2015)

### Análisis e Interpretación

Hoy en día las organizaciones han entendido que la motivación es un proceso multifacético que con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales es por ello que buscan las estrategias necesarias para mantener a su personal motivado, lo cual implica que el 60 por ciento de los encuestados afirman que la empresa motiva lo suficiente a sus empleados ayudando así a mantener una producción más armoniosa mientras que un 40 por ciento afirma que casi siempre la empresa mantiene lo suficientemente motivados a sus empleados. Esto influye al supervisor debido a que debe implementar recompensas diseñadas a atender las necesidades de los empleados, no se deben seguir aplicando políticas de incentivos que cubrirán las expectativas de todos los empleados, resulta más beneficioso detectar las necesidades de cada individuo y en base a estos resultados diseñar sistemas motivacionales dirigidos a la satisfacción de las necesidades de todos y cada uno de los empleados.

11. ¿Con que frecuencia se ausentan los trabajadores debido a que cursan estudios?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	
Casi siempre	3	60%
Pocas veces	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



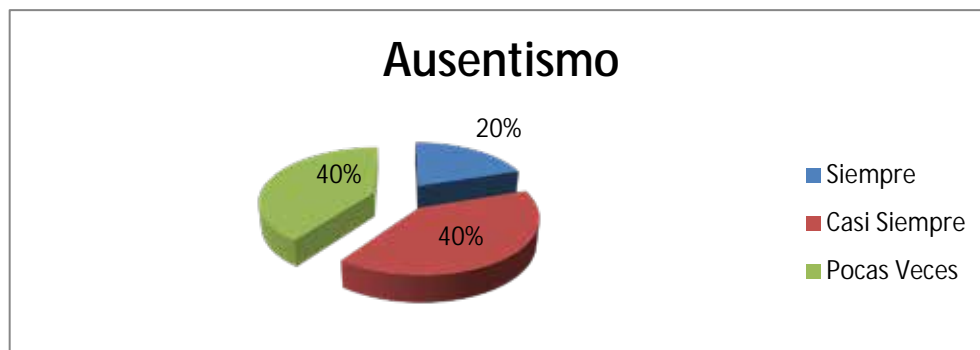
Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

Este gráfico demuestra que el 60 por ciento afirma que hay trabajadores que se ausentan debido a que están estudiando, aunque dentro de la entidad de trabajo y su contrato colectivo establece en la cláusula 63 que se le es permitido ausentarse siempre y cuando lo anticipen y anexen una constancia de estudios donde se establezca el día que se ausente por motivos de examen u otros, mientras que el 40 por ciento restante afirma que el ausentismo debido a estudios sucede pocas veces. Esto le afecta al supervisor si dicho trabajador no informa de su permiso a tiempo y se ausenta en su jornada, generando así interrupciones en la programación de la producción y del mantenimiento del mismo.

12. ¿Piensa usted que las enfermedades reinciden en el aumento del ausentismo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	40%
Casi siempre	1	20%
Pocas veces	2	40%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



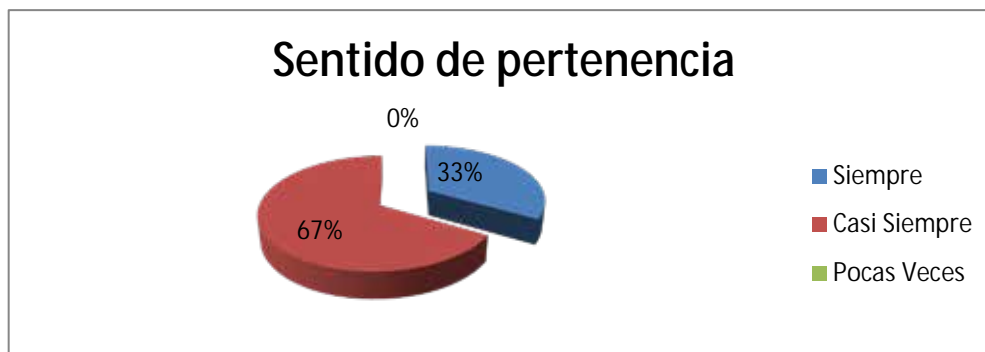
Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad laboral en muchas organizaciones y es por eso que los encuestados afirman que esto sucede casi siempre con un 40 por ciento de trabajadores que se encuentran de reposos y se encuentran casos en los cuales son pocas en que el ausentismo aumenta por enfermedades sean ocupacionales o no. Esto influye al supervisor ya que una de sus funciones más importantes es la de motivar al personal a su cargo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad, y así evitar fallas en la producción y ausentismo en las misma.

13. ¿Se promueve el sentido de la pertenencia en el departamento de mantenimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	33%
Casi siempre	3	67%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

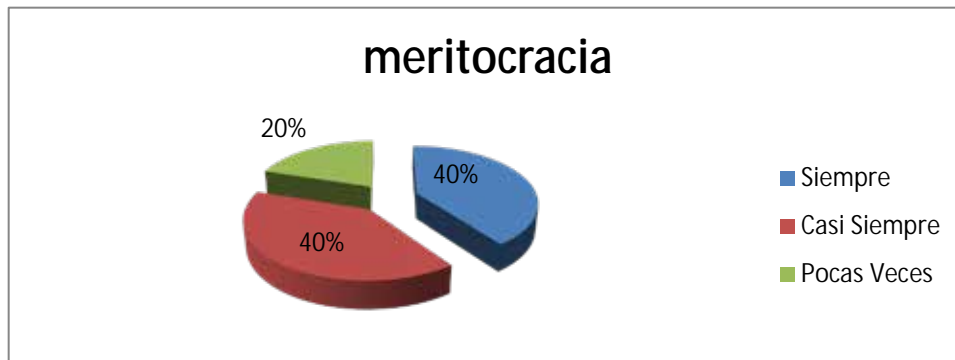
### Análisis e Interpretación

La satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo es lo que llamamos sentido de pertenencia en la empresa es por ello que el 67 por ciento demuestra que casi siempre se promueve dicha integración no es solo en el departamento de mantenimiento si no en todos y un 33 por ciento afirma que el sentido de pertenencia siempre está en el equipo de trabajo de mantenimiento. Esto influye al supervisor debido a que el trato que el trabajador pueda recibir de él, es de gran ayuda a la hora de efectuar gestiones en pro del alcance efectivo y eficiente de las metas laborales, así como aquellas que coadyuvan a la satisfacción de las necesidades, el sentirse el sentido de pertenencia y aspiraciones de ambas partes y de la empresa en general.

## Cuestionario aplicado a los trabajadores del área de Mantenimiento

1. ¿Se manifiesta meritocracia hacia la organización?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	40%
Casi siempre	8	40%
Pocas veces	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

El presente gráfico demuestra que el 43 por ciento de la población afirma que casi siempre se está manifestando la meritocracia debido a que se piensa y se actúa como dueños de nuestro negocio. Mientras que un 38 por ciento se manifiesta casi siempre este valor de la empresa como propio y por último un 19 por ciento menciona que son las pocas veces en la que existe meritocracia hacia la empresa, es decir no hay manifestación propia de los trabajadores hacia la organización en la que trabajan. Esto afecta tanto al supervisor como al trabajador debido a que la meritocracia (la meritocracia está basada en el mérito) sirve para evaluar y otorgar premios y castigos a los empleados según su desempeño en el puesto de trabajo durante el año y no por otros factores que hoy son considerados no-eficientes como la antigüedad.

2. ¿El recibir bonos por producción y/o actividades realizadas te motiva a cumplir y asistir a tus labores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi siempre	8	40%
Pocas veces	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015)

### **Análisis e Interpretación**

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados del mismo, es por ello que el 55 por ciento de la población afirma que se sienten más motivados cuando hay bonos económicos en la devengación monetaria recibida, el otro 40 por ciento de la población encuestada refiere que es casi siempre en la que se ven motivados por dichas bonificaciones y un 5 por ciento indica que son las pocas veces en las que esto los motiva a hacer sus actividades y a asistir a las labores. Esto revela que un trabajador incentivado por la Empresa, efectúa sus tareas con rendimiento y busca hacer las cosas bien, concentran sus energías hacia un fin u objetivo, permitiendo a realizar con mayor desempeño y entusiasmo las tareas asignadas.

3. ¿La manera en la que el supervisor resuelve los conflictos del equipo es la más apropiada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	60%
Casi siempre	8	40%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015)

### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico que se muestra indica que el 60 por ciento de los encuestados afirmaron que su supervisor siempre resuelve los conflictos que se generen dentro del departamento de la manera más apropiada, generando así una mejor comunicación entre supervisor-supervisado. Mientras que el 40 por ciento restante afirma que esto sucede casi siempre. Esto afectaría a los trabajadores si su supervisor no solucionara los conflictos, generando a sus empleados de manera negativa su compromiso y desempeño en la empresa, así como de manera positiva en su deseo de abandonar la organización.

4. ¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y desempeño?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Casi siempre	7	35%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo, es por ello que Alimentos Heinz les ofrece a sus empleados oportunidades de crecimiento y enriquecimiento laboral y es por ello que 65 por ciento de la población afirma que esto sucede siempre, mientras que el 35 por ciento de los empleados no asocian un alto rendimiento, con reconocimientos por parte de la empresa, es decir, no creen que el esfuerzo hecho les será tomado en cuenta por la organización. De igual forma no esperan recibir crecimiento organizacional independientemente del hecho de haber obtenido una buena o mala evaluación de desempeño.

5. ¿Es recompensado cuando cumple con las actividades que desempeña?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	11	55%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

En el presente gráfico la población del 55 por ciento indicó que la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y el 45 por ciento nos señala que siempre son recompensados por cumplir sus actividades diariamente en la organización. Todas las personas (trabajadores) que laboran dentro de una organización ofrecen su esfuerzo a cambio de una retribución que esta le ofrece. En este caso el dinero es el motivador mayormente implementado, ya que contribuye a la satisfacción de las necesidades básicas, si estas necesidades están cubiertas, el trabajador podrá desempeñar las tareas encomendadas de la mejor manera posible. Si no están cubiertas estas necesidades o no es recompensado por su trabajo el trabajador no estaría motivado a hacerlas y se ausentaría de su puesto.

6. ¿Las condiciones físicas para las actividades que desempeñan son las más adecuadas?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	75%
Casi siempre	4	20%
Pocas veces	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



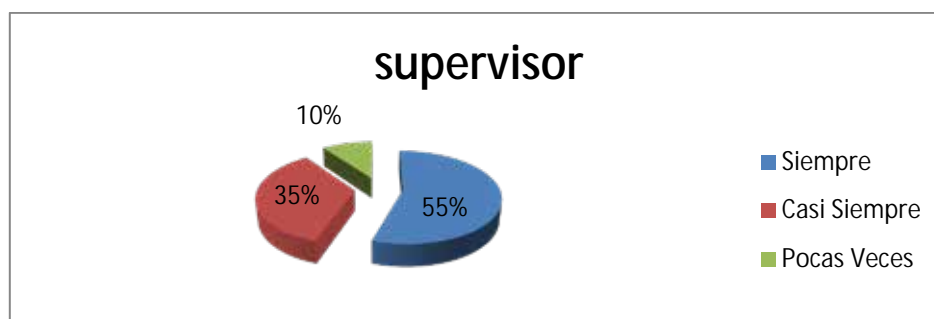
Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

Las condiciones de trabajo constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el trabajador, es por ello que la organización mantiene sus áreas de trabajo en las mejores condiciones y es por eso que el 75 por ciento de la población afirma que siempre existen buenas condiciones en su puesto de trabajo y que esto también mejora la rentabilidad, el otro 20 por ciento encuestado alega que casi siempre son las más adecuadas para ejercer sus actividades laborales y por último el 5 por ciento revela que son las pocas veces en la que esto sucede. Una buena condición de trabajo genera a los trabajadores una motivación en sus laborales por lo que es trabajo del supervisor de controlar o evitar esos factores, permitirá disminuir un poco el ausentismo en la organización, reduciendo a la vez sus múltiples consecuencias.

7. ¿Su supervisor le ofrece apoyo en las actividades que efectúa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi siempre	7	35%
Pocas veces	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

El poder trabajar en un ambiente sano, respetuoso y guiado por un buen líder es una motivación que todo trabajador necesita ya que se requiere tener un ritmo de trabajo intenso auto dirigido hacia los objetivos determinados, en este grafico muestra que el 55 por ciento de la población encuestada nos afirmaron que su supervisor inmediato les ofrece apoyo en las actividades y que esto intensifica más el clima laboral. El 35 por ciento de la población nos indicó que esto sucede casi siempre y la confianza e interdependencia entre supervisor-supervisado garantiza el éxito de un equipo, mientras que el 10 por ciento restante afirmo que son las pocas veces en la que el supervisor se interesa. Para los trabajadores es importante que su jefe directo tenga contacto con ellos ya que sirve para descubrir lo que realmente está pasando (en todos los aspectos del trabajo) y para renovar el entusiasmo del personal por el trabajo que realiza. El contacto personal es necesario para asegurar el funcionamiento efectivo del programa y para mantener la motivación y dedicación del personal.

8. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre supervisor-supervisado?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	70%
Casi siempre	6	30%
Pocas veces	0	0
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



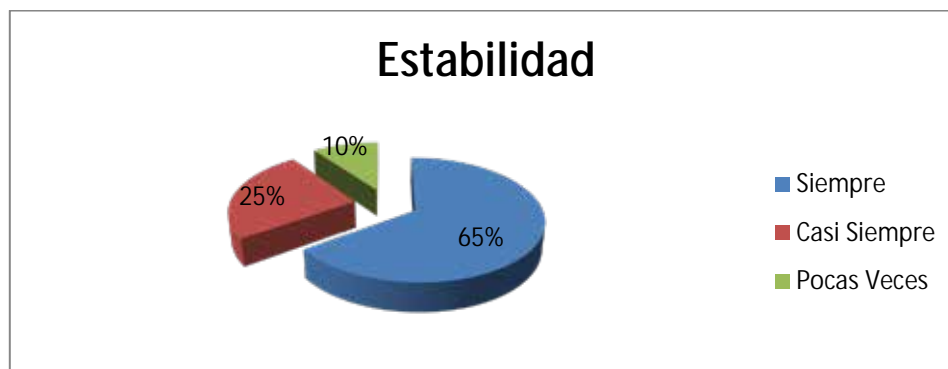
Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel importante en toda organización y en cualquier departamento es por ello que el 70 por ciento de la población indico que siempre ha existido una buena relación interpersonal con su supervisor inmediato y que pueden contribuir significativamente en la incrementación de la productividad, para bien o para mal. Mientras el 30 por ciento restante muestra que casi siempre se tiene una buena relación y/o comunicación con su supervisor. Cualquier conversación entre los supervisores y los empleados es potencialmente una conversación de coaching. Sirve de oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios del desempeño, como también para afirmar y reforzar los valores básicos del grupo, es una oportunidad para escuchar ideas y hacer participar a los empleados en el proceso de planeación y solución de problemas. En caso contrario, el trabajador pudiera no sentirse satisfecho y la tendencia sería a mostrar conductas negativas entre ellas el ausentarse de su puesto de trabajo.

9. ¿Goza de estabilidad para cubrir sus necesidades personales?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	65%
Casi siempre	5	25%
Pocas veces	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



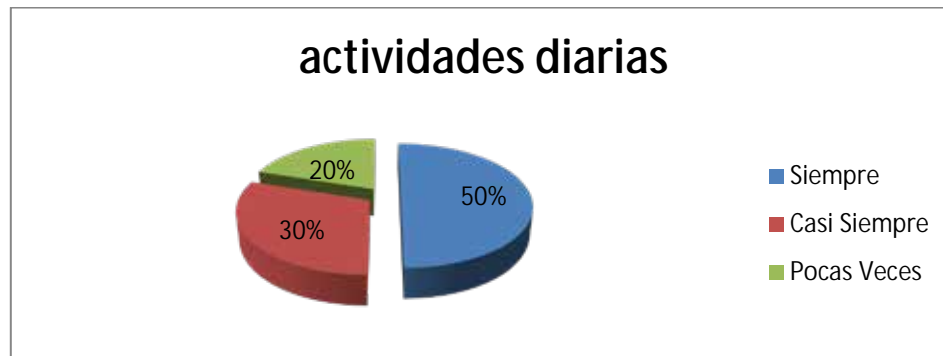
Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

Garantizar la estabilidad laboral de los empleados ha sido una de las consignas más importantes a nivel laboral y para el 65 por ciento de la población indicó de que si goza de una buena estabilidad dentro de la organización y que con ella cubre sus necesidades, el otro 25 por ciento afirmó que casi siempre goza de esta misma para cubrir sus necesidades, pero no se puede obviar lo que ocurre en el cambiante mundo de hoy, donde las mismas organizaciones o los mismos trabajadores carecen de estabilidad debido a la situación del país, mientras el 10 por ciento restante demostró que son pocas veces en las que gozan de esta estabilidad a nivel organizacional. Esto afecta a los trabajadores debido a que sin una estabilidad no pueden ofrecer a sus familiares las necesidades.

10. ¿Se siente satisfecho con las actividades que desempeña diariamente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	50%
Casi siempre	6	30%
Pocas veces	4	20%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

Un proceso eficaz dentro de la organización parte de la satisfacción del trabajador ejerciendo sus actividades planteadas, el 50 por ciento de la población afirma que se siente satisfecho ejerciendo sus actividades rutinarias dentro de la organización y su departamento, el 30 por ciento indicó que casi siempre hay satisfacción con sus actividades desempeñadas y el 20 por ciento restante demostró que no todos se encuentran satisfecho con las labores ejercidas. Esto influye a los trabajadores ya que es necesario realizar un plan que ayude a trazar estrategias que los motiven aún más para lograr un alto desempeño en sus funciones y contribuir con el logro de los objetivos que tiene planteados la empresa.

11. ¿Tiene usted la libertad de elegir sus propios métodos de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	80%
Casi siempre	3	15%
Pocas veces	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



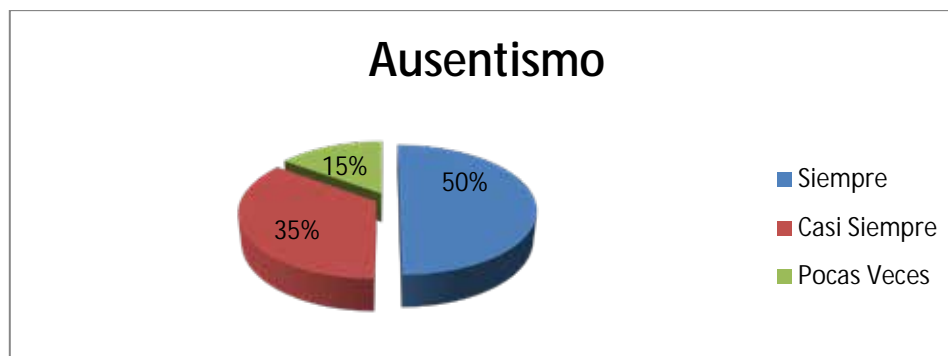
Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

En este grafico demostró que el 80 por ciento de la población encuestada del departamento de mantenimiento elige abiertamente sus propios métodos de solución ante alguna actividad laboral siempre y cuando no implique un riesgo a su seguridad o la de otros, el otro 15 por ciento indicó que casi siempre puede elegir como hacer su trabajo de manera abierta e independiente y por último el 5 por ciento restante revelo que pocas veces se tiene la libertad de ejercer sus propios métodos de trabajo y/o que no se sienten cómodos haciéndolo.

12. ¿El desarrollo de nuevas estrategias para la disminución del ausentismo permitiría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	50%
Casi siempre	7	35%
Pocas veces	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



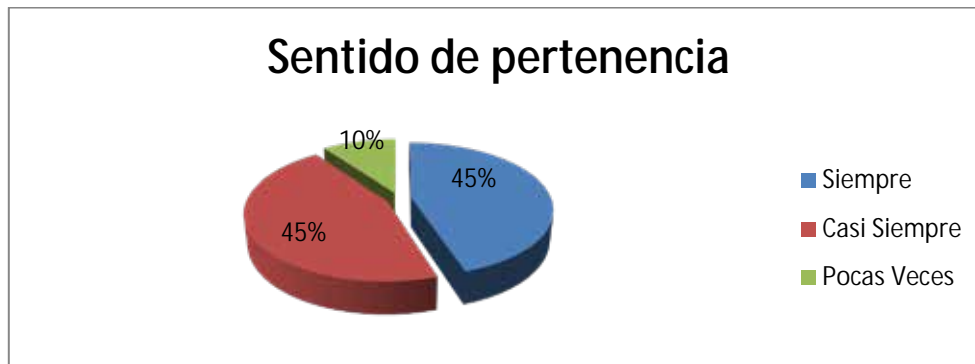
Armalas, (2015).

### **Análisis e Interpretación**

La ausencia laboral o ausentismo consiste en que un trabajador no se presente físicamente en el lugar de trabajo durante las horas correspondientes a la jornada laboral. Por lo que el desarrollar nuevas estrategias para llevar el ausentismo permitirá mejor desempeño laboral en los trabajadores, el 50 por ciento de la población nos afirmó que la elaboración de dichas estrategias ayudaría a la disminución del ausentismo dentro de la organización, el 35 por ciento demuestra que casi siempre ayudaría a disminuir el ausentismo si fuera periódicamente y el 15 por ciento restante afirma que el desarrollo de las misma no ayudaría a la disminución o en su dado caso muy pocas veces.

13. ¿Se promueve el sentido de la pertenencia en el departamento de mantenimiento?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	45%
Casi siempre	9	45%
Pocas veces	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>



Armalas, (2015).

### Análisis e Interpretación

El sentido de pertenencia refiere a que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios tanto como de la organización como del departamento, sentirse a gusto, el 45 por ciento afirma que siempre ha existido el sentido de pertenencia hacia el departamento de mantenimiento, el otro 45 por ciento, indica que esto sucede casi siempre tanto como para la entidad de trabajo como para el departamento donde labora y por último el 10 por ciento muestra que son las pocas veces donde los trabajadores tienen esta característica. Esto influye al supervisor ya que debe incentivar la comunicación y la interacción entre los trabajadores siempre para que puedan generar lazos, por lo menos laborales, y fuertes. Así se creara sentido de pertenencia en ellos.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Introducción de la Propuesta**

Cabe señalar que en toda organización el recurso más importante y valioso está representado por el personal que ella labora y que este debe ser considerado y motivado continuamente para alcanzar la satisfacción de sus necesidades y logros personales, en cuanto a la organización y seguridad que esta debe brindarle para de esta manera alcanzar las metas deseadas.

La propuesta tiene como objetivo diseñar estrategias para la disminución del ausentismo laboral del personal de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz. Esta consiste en ofrecerle a la gerencia la posibilidad de enfrentar esta naturaleza que afecta hoy en día a todas las organizaciones.

#### **6.2 Visión de la Propuesta**

Lograr los objetivos y perspectivas de la empresa a partir del diseño de estrategias que les permita al departamento de mantenimiento y a la organización una disminución del ausentismo presente.

#### **6.3 Objetivo de la Propuesta**

Diseñar estrategias que permita reducir el índice de ausentismo laboral en el personal de mantenimiento en la Empresa Alimentos Heinz C.A.

## 6.4 Estrategias para la disminución del ausentismo laboral en la empresa Alimentos Heinz C.A

### Planes de Acción

**Motivar y orientar al personal a identificarse con la organización:** Es fundamental para la organización tener a su personal identificado con la filosofía organizacional de la empresa; con esa identificación, las actitudes y comportamientos de cada uno de los empedados proporcionará al logro de los objetivos.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento de charlas de motivación y sentido de identificación.	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos	Trimestralmente	En la empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.			
Creación de charlas para fomentar un buen ambiente laboral en el que las personas puedan convivir y trabajar en armonía			
Ejecución del proyecto.			
Evaluación y seguimiento del proyecto.			

Fuente: Armalas. 2015

**Mejorar los incentivos existentes para el personal:** Existe insatisfacción entre algunos de los trabajadores por la remuneración percibida, sin embargo, este estudio no permite establecer el nivel de contribución que puede tener este aspecto en nivel de ausentismo laboral, a pesar que deja claro el hecho que tiene una cierta incidencia en la ocurrencia del problema.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento de nuevos incentivos.	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos	Anualmente	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.			
Creación de nuevos incentivos laborales.			
Preparación del personal para la ejecución eficiente.			
Ejecución del proyecto.			
Evaluación del proyecto de incentivos.			
Seguimiento del proyecto.			

Fuente: Armalas. 2015

**Motivar al personal del departamento:** Esta estrategia permite establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Planteamientos sobre seminarios a los trabajadores</b>	<b>Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos</b>	<b>Anualmente</b>	<b>La empresa y/o departamento</b>
<b>Aprobación de los seminarios.</b>			
<b>Creación de seminarios sobre motivación personal y sentido de pertenencia a los empleados.</b>			
<b>Preparación del personal para la ejecución de los seminarios.</b>			
<b>Ejecución del proyecto.</b>			
<b>Evaluación del proyecto de incentivos.</b>			
<b>Seguimiento del proyecto.</b>			

**Realizar una auditoria en reposos:** Esta estrategia permite a la gerencia de recursos humanos y a la gerencia de mantenimiento, verificar las ausencias que tiene el personal del área y llevar un control de ausentismo.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento de auditoria en el área de reposos.	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos	Semestral	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.			
Creación de nuevas auditorías al servicio médico en el área de reposos.			
Ejecución del proyecto.			
Evaluación del proyecto de auditorías y sus resultados.			

Fuente: Armalas. 2015

**Detectar las necesidades de los empleados:** Diseñar sistemas motivacionales dirigidos a la satisfacción de las necesidades de todos los trabajadores.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
Revisión del plan estratégico del departamento	Gerencia de Mantenimiento.	Anualmente.	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.	Jefes inmediatos.		
Definición de las áreas críticas.	Recursos Humanos		
Ejecución del proyecto.			
Revisión de los cargos y perfiles.			
Aplicación del (D.N.A) detección de necesidades de adiestramiento.			
Evaluación del proyecto de auditorías y sus resultados.			

Fuente: Armalas. 2015

**Realizar cursos de crecimiento personal:** Elaborar procesos de detección y necesidades de adiestramiento de cada uno de los trabajadores.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Planteamiento de cursos sobre crecimiento personal.</b>	<b>Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos</b>	<b>Anualmente.</b>	<b>La empresa y/o departamento</b>
<b>Aprobación del proyecto.</b>			
<b>Ejecución del proyecto.</b>			
<b>Orientación a los trabajadores de la importancia del crecimiento personal</b>			
<b>Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas con nuevas tecnologías.</b>			
<b>Aplicación del (D.N.A).</b>			
<b>Evaluación del proyecto de auditorías y su resultado.</b>			

Fuente: Armalas. 2015

**Efectuar reuniones informales:** Estas reuniones sirven para transmitir noticias y/o problemas que necesiten ser solucionados de manera grupal e inmediata.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Planteamiento de reuniones con los trabajadores</b>	<b>Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos.</b>	<b>Semanalmente.</b>	<b>En la empresa y/o departamento</b>
<b>Aprobación del proyecto.</b>			
<b>Creación de reuniones informales para fomentar un buen ambiente laboral.</b>			
<b>Ejecución del proyecto.</b>			
<b>Mantener al personal al tanto de lo que sucede en la compañía</b>			
<b>Evaluación y seguimiento del proyecto.</b>			

Fuente: Armalas. 2015

**Elaborar un manual de normas y procedimientos para la evaluación de desempeño:** Este manual tendrá como principio plantear las políticas de la evaluación de desempeño dentro de la empresa y de los lineamientos que se deben establecer para el funcionamiento de dicho manual.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento de elaboración del manual.	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos. Recursos Humanos	Bianualmente	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.			
Elaboración de las políticas del manual.			
Creación del manual de normas y procedimientos.			
Preparación del manual para su ejecución.			
Ejecución del proyecto.			
Evaluación del proyecto de incentivos.			
Seguimiento del proyecto.			

Fuente: Armalas. 2015

**Implementar un sistema de reconocimiento:** Consistirá en recompensar a los trabajadores con no más de una inasistencia con un certificado de asistencia perfecta y un bono.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento del sistema de reconocimiento	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos.	Mensualmente	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.			
Preparación de la información sobre inasistencias.			
Creación de certificados de asistencia perfecta.			
Ejecución del proyecto.			
Evaluación del proyecto.			
Seguimiento del proyecto y resultados.			

Fuente: Armalas. 2015

**Realizar un Intercambio informativo:** Donde se suministre información mensual escrita al trabajador sobre el número de inasistencia que tiene para así demostrar interés.

<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>
<b>Realización de cambios informativos.</b>	<b>Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos.</b>	<b>Mensualmente</b>	<b>La empresa y/o departamento</b>
<b>Aprobación del proyecto.</b>			
<b>Creación de intercambios informativos (escrita y/o correos)</b>			
<b>Preparación de la información sobre inasistencias.</b>			
<b>Ejecución del proyecto.</b>			
<b>Evaluación del proyecto.</b>			
<b>Seguimiento del proyecto y resultados.</b>			

Fuente: Armalas. 2015

**Establecer un control de costo de ausentismo:** Permite conocer el valor total de las horas perdidas en bolívares por un trabajador.

Actividades	Responsables	Tiempo	Lugar
Planteamiento de control de costo.	Gerencia de Mantenimiento. Jefes inmediatos.	Mensualmente	La empresa y/o departamento
Aprobación del proyecto.	Recursos Humanos.		
Creación de flujo de información relacionada con el costo de ausentismo.			
Ejecución del proyecto.			
Actualización constante de los costos.			
Evaluación del proyecto.			
Seguimiento del proyecto y resultados.			

Fuente: Armalas. 2015

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusión

Durante el desarrollo de la pasantía y la realización del informe se pudo observar que la situación actual y de los análisis de los resultados del instrumento utilizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Cada objetivo planteado se demuestra de la siguiente forma:

1. Diagnosticar las causas que generan ausentismo laboral en el personal del área de mantenimiento de la Empresa Alimentos Heinz, se pudo evidenciar durante el desarrollo de este informe que la causas que generan dicho fenómeno se debe a la falta de motivación por parte de los empleados del área, indiferencias hacia las tareas que debe cumplir, insatisfacción a la remuneración monetaria y también se debe a la situación actual del país.

Por consiguiente se aplicó una encuesta en donde se evaluaron factores intrínsecos y motivacionales que de otra forma afecta el desarrollo laboral y desmotivación de los trabajadores

2. Analizar la tasa de ausentismo laboral presente en el personal de mantenimiento en la Empresa Alimentos Heinz, para el estudio de este objetivo se tomó en cuenta que las faltas o el ausentismo presente en esta área se debía a varios factores, es decir a faltas justificadas por enfermedad, por estudios y las injustificadas.

3. Sugerir estrategias dirigidas a la disminución del ausentismo en el área de mantenimiento en la empresa Alimentos Heinz, las acciones que tiene la propuesta responden a las necesidades detectadas en los análisis de resultados obtenidos.

Existen por parte de los trabajadores indiferencia hacia las tareas que cumplen en la organización esto se debe a una falta de identificación con su puesto de trabajo o las funciones que tiene que desempeñar diariamente.

La comunicación entre las diversas jerarquías sobre todo a nivel bajo y medio son del todo optimas, lo cual implica el normal desenvolvimiento de los equipos de trabajo.

Existe insatisfacción entre los trabajadores por la remuneración percibida, sin embargo, esto puede tener este aspecto en nivel de ausentismo laboral, a pesar que deja claro el hecho que tiene una cierta incidencia en la ocurrencia del problema.

La apreciación que los trabajadores le dan a la comunicación así como al trabajo en equipo, permite concluir que por el momento estos aspectos no son motivo de ausentismo laboral.

Los incentivos que la empresa otorga en la actualidad cubren las expectativas de los trabajadores, pero sin embargo los trabajadores se encuentran insatisfechos y piden un aumento de sueldos por la actual situación del país.

## **Recomendaciones**

A continuación, se expone una serie de recomendaciones que tienen la finalidad de brindar estrategias para la mejora del tiempo de permanencia del personal de mantenimiento en la Empresa Alimentos Heinz.

Llevar a cabo cada uno de los planes de acción planteados por cada estrategia mencionada.

Invertir en los trabajadores, a través del crecimiento profesional, para así fomentar un ambiente de trabajo agradable y saludable, de manera que los mismos se sientan más involucrados con la organización.

Efectuar evaluaciones de salud ocupacional, promocionar los diversos estilos de vida saludable, de manera que se puedan equilibrar las faltas de los trabajadores y las necesidades del empleador.

Por consiguiente si bien es cierto la empresa cumple con los beneficios tanto legales como los contractuales, no está demás, el hacer una revisión para mejorar esos beneficios más allá del plano de satisfacción monetaria que puedan tener los trabajadores.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

Arias (2006) Investigación: **“la metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”**

Amaya Tejero, Julio J. (2007). **Logística Integral, La Gestión Operativa de una Empresa.** Editorial ESIC. 3ra Edición Madrid.

Balestrini H. (2002). **Como se Labora El Proyecto De Investigación.** Editorial Fotolito Quintana, Caracas Vnzla.

Calderas, Carruyo, Mejías, Prieto y otros (2010) Realizaron un trabajo de investigación titulado **“Factores condicionantes del ausentismo laboral de profesionales de enfermería de la emergencia de adultos del hospital DR. Adolfo Pons de Maracaibo. Edo. Zulia. Para optar por el título De Relaciones Industriales en la Universidad de los Andes”**

Cuevas (2011), Trabajo de investigación titulado **“Caracterización del ausentismo laboral en un centro médico”** de I nivel para optar por el título de médico cirujano especialización en salud ocupacional en la Universidad del rosario. Bogotá DC. Colombia

Chiavenato (2003), **Ausentismo Laboral, teorías, Administración de los Recursos Humanos.**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), **Artículo 87.**

Doctor Benjamín Villaseñor, Técnicas para reducir el Ausentismo Laboral.

Fernández, G; María, E. (2009): Trabajo Especial de Grado titulado **“Estudio del Ausentismo Laboral en el Instituto Público CADAFE en el departamento Administrativo”**

Hernández, Fernández & Baptista (2003). **Metodología de La Investigación**. Editorial McGraw Hill. México ( Pg 167-173).

Hurtado, J (2006). **El Proyecto De La Investigación**. Ediciones Quirón SYPAL, Bogotá.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), **Artículo 56**.

Martin E. & Sabate E. (1983) **En torno a un análisis sociológico absentismo y la enfermedad de corta duración**. Revista Seguridad Social: 17:9-10.

Ojeda, H; Luis C. (2009): Trabajo Especial de Grado Titulado **“Estudio de estrategias para determinar las causas del ausentismo Laboral en el departamento de Recursos Humanos sede Caracas”**

Rhodes, S. R. & Steers, R. M (1990). **Managing Employee Absentecism**. Edición Wesley USA.

Rodríguez, L & Rojas. (2004). **Ausentismo Laboral, Casos, Institutos de Investigaciones Penales Y Criminalísticas de La UC**. Trabajo de Grado Valencia-Vnzla.

Sanabria, S; Piedad. (2009): Trabajo Especial de grado titulado **“Estrategia Para La Reducción Del Ausentismo Laboral En El Personal De Enfermería De La Sala De Emergencia Del Instituto Nacional Cardiopulmonar”**

Samaniego, V & Rodríguez, A. (1998). **Absentismo, Rotación y Productividad**. Ediciones Pirámides España.

Sthephen Robbins (1998). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Half 8va Edición.

Tovar, D (2013), **“Trabajo de investigación, plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa FEBECA, C.A”** para optar al título de Relacionista Industrial en la Universidad José Antonio Páez.

Taylor, P (1983). **Cases and Control of Absentisms, Enciclopedia of Occupational Health and Safety**. Geneve: International Labour Office, 4-8.

Werther, W. B Y Davis, K (1996). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. McGraw Hill.

### **ELECTRÓNICAS:**

Pérez Leal José (2010). **Asesoría de Tesis y Trabajo De Grado**. Que Son Las Bases Teóricas De La Investigación [Documento En Línea]. Disponible En Web: [www.asesoriatesis19960.blogspot.com/2010/08/marco-teorico.html](http://www.asesoriatesis19960.blogspot.com/2010/08/marco-teorico.html) [mayo2011].

Sabino, C (1992). **El Proceso De La Investigación**. [Documento En Línea]. Disponible En Web: [www.paginas.ufm.edu/sabino/PI.html](http://www.paginas.ufm.edu/sabino/PI.html). [mayo2011].

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
SAN DIEGO EDO. CARABOBO

**CUESTIONARIO**

A continuación se presentara un cuestionarios estructurado con 13 preguntas las cuales tendrán objetivo suministrar información al investigador referente al problema localizado en el área de mantenimiento, el mismo será aplicado a los supervisores del área y a los trabajadores, quienes laboral en el departamento.

Instrucciones para llenar adecuadamente el cuestionario

- Leer cuidadosamente las preguntas antes de responderlas
- Marcar con una equis, en el lugar donde está indicado, dependiendo de su respuesta.

Nota: En caso de cualquier duda el investigador procederá a explicar las preguntas del usuario.

Ítem	Siempre	Casi Siempre	Poca Veces
¿Observa motivación de los trabajadores hacia sus actividades?			
¿Se manifiesta meritocracia hacia la organización?			
¿Ha observado ausentismo por falta de transporte?			
¿Se observa rotación para cubrir vacantes?			
¿El ausentismo laboral se debe a que los trabajadores no son motivados a cumplir sus			
¿El ausentismo laboral se debe a que los trabajadores no se sienten comprometidos con el departamento de mantenimiento y/o la organización?			
¿El sentirse identificados con el grupo y la organización disminuye el ausentismo laboral?			
¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y desempeño?			
¿Usted como supervisor se reúne periódicamente con sus trabajadores para informales sobre los nuevos cambios?			
Los esfuerzos que hace la empresa para mantener al personal motivado son suficientes			
¿Con que frecuencia se ausentan los trabajadores debido a que cursan estudios?			
¿Piensa usted que las enfermedades reinciden en el aumento del ausentismo?			
¿Se promueve el sentido de la pertenencia en el departamento de mantenimiento?			

Encuesta para supervisores

Encuesta para trabajadores.

Ítem	Siempre	Casi Siempre	Poca Veces
¿Se manifiesta meritocracia hacia la organización?			
¿El recibir bonos por producción y/o actividades realizadas te motiva a cumplir y asistir a tus labores?			
¿La manera en la que el supervisor resuelve los conflictos del equipo es la más apropiada?			
¿La organización le ofrece oportunidades de crecimiento y desempeño?			
¿Es recompensado cuando cumple con las actividades que desempeña?			
¿Las condiciones físicas para las actividades que desempeñan son las más adecuadas?			
¿Su supervisor le ofrece apoyo en las actividades que efectúa?			
¿Existen buenas relaciones interpersonales entre supervisor-supervisado?			
¿Goza de estabilidad para cubrir sus necesidades personales?			
¿Se siente satisfecho con las actividades que desempeña diariamente?			
¿Tiene usted la libertad de elegir sus propios métodos de trabajo?			
¿El desarrollo de nuevas estrategias para la disminución del ausentismo permitiría mejorar el desempeño laboral de los trabajadores?			
¿Se promueve el sentido de la pertenencia en el departamento de mantenimiento?			

