



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS - MBA

Diseñar una Estrategia Organizacional para disminuir el nivel de Ausentismo en
el área operativa de la Empresa Zanpoti S.A. en el Año 2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Silvia Janett Salinas Sánchez (ORCID: 0000-0003-3784-9318)

ASESOR:

Dr. Dayron Lugo Denis (ORCID: 0000-0002-31835655)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

Piura – Perú

2019

Dedicatoria

Por darme la oportunidad de existir dedico mi Trabajo de Tesis a Dios, porque sin su iluminación nada de esto fuera posible.

A mis padres que cada instante piden a Dios todopoderoso por mí, para que todo salga bien y que me dan la tranquilidad cada día con sus oraciones, por ser siempre mi inspiración para seguir trabajo y luchando cada día, y decirme que toda tarea se consigue y se logra siempre un paso a la vez, gracias por estar siempre conmigo.

A mis hermanos que son mi apoyo cuando no estoy en casa y están siempre pendiente de todo.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios por bendecirme con la vida, por guiar mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad Cesar Vallejo, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

A mis amigos y compañeros de trabajo por ser mis cómplices en esta aventura y brindarme su apoyo para que esta investigación se realice con éxito en especial a aquellos me abrieron sus puertas y compartieron sus conocimientos.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Salinas Sánchez Silvia Janett, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, con DNI 0912020211, con la tesis titulada "DISEÑAR UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA DISMINUIR EL NIVEL DE AUSENTISMO EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA EMPRESA ZANPOTI S.A. EN EL AÑO 2018".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Piura, 25 de octubre 2019


Salinas Sánchez Silvia Janett
C.I. 0912020211

Índice

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Marco Teórico	2
1.2.1 Ausentismo laboral	2
1.3 Marco Conceptual	10
1.4 Realidad problemática.....	11
1.5 Formulación del problema	12
1.6 Preguntas específicas	12
1.7 Justificación.....	12
1.8 Objetivos	13
1.8.1 General.....	13
1.8.2 Específicos	13
1.9 Hipótesis	14
1.9.1 General.....	14
1.9.2 Específicas	14
II. MÉTODO.....	15
2.1. Tipo de estudio.....	15
2.2. Diseño de investigación.....	15
2.3. Identificación de variables	15
2.3.1 Operacionalización de Variables	16

2.4. Población, muestra y muestreo	17
2.4.1. Población	17
2.4.2. Muestra.....	17
2.4.3. Muestreo.....	17
2.5. Criterios de selección	18
2.6. Técnicas de recopilación de datos.....	18
2.6.1. Técnicas	18
2.6.2. Instrumentos	18
2.7. Validación y confiabilidad del instrumento	18
2.8. Métodos de análisis de datos	19
2.9. Aspectos éticos	19
III. RESULTADOS.....	19
IV. DISCUSIÓN	23
V. PROPUESTA	25
5.1. Introducción.....	25
5.2. Justificación.....	25
5.3. Objetivos propuestos	26
5.3.1. General	26
5.3.2. Específicos	26
5.4. Estructura de la propuesta.....	26
VI. CONCLUSIONES.....	32
VII. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS.....	36
Anexo 1. Encuestas a trabajadores	37
Anexo 2. Matriz de consistencia.....	39
Anexo 4. Acta de aprobación de originalidad de tesis	40
Anexo 5. Reporte de turnitin	41
Anexo 6. Autorización de publicación de tesis en el repositorio Institucional UCV	42
.....	
Anexo 7. Autorización de la versión final del trabajo de investigación	43

Índice de tablas

Tabla	Página
1. Personal operativo de la empresa Zanpoti S.A.	17
2. Ítems reconocimiento a su desempeño.....	19
3. Ítems trabajo en sí	20
4. Ítems salario	21

Índice de figuras

Figura	Página
1. Resultado del ítem reconocimiento al desempeño en Zanpoti S.A. 2018	20
2. Resultado del ítem trabajo en sí en Zanpoti S.A. 2018	21
3. Resultado del ítem salario en Zanpoti S.A. 2018	22

RESUMEN

Se propuso diseñar una estrategia organizacional para disminuir el nivel de ausentismo en el área operativa de la empresa Zanpoti S.A. que contribuyan a disminuir el ausentismo laboral, para esto se planteó encuestas al personal operativo de la empresa ZANPOTI S.A., conformada por 194 trabajadores, considerando que el área más afectada con indisposiciones laborales es el área de Empaque por lo que se considerará a la mitad más uno del total, es decir 98 trabajadores. La muestra es homogénea porque se determinó criterios de exclusión que no debe presentar la muestra de estudio, es decir se tomó en consideración el área más afectada por las indisposiciones laborales, en este caso el área de empaque. Los objetivos previstos fueron: Caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa ZANPOTI S.A.; diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales; determinar los índices y causas del ausentismo laboral y determinar cómo influye el ausentismo laboral en la productividad de la empresa. Los resultados Los índices y causas del ausentismo laboral pueden ser muchas, pero se observa un aumento progresivo del número de indisposiciones a medida que va aumentando la antigüedad del trabajador. También el mayor porcentaje de trabajadores que han sufrido alguna indisposición corresponde a los grupos intermedios de edad, es decir de 31 a 50 años. Todos estos factores influyen en la productividad de la empresa, específicamente en áreas claves, donde el proceso productivo es permanente como empaque y cosecha; los trabajadores con puestos de trabajo más cualificados muestran menor porcentaje de indisposiciones que los colectivos con menor cualificación profesional. El costo de las indisposiciones es importante y más teniendo en cuenta que es un valor que no se evalúa ni se añade al costo total de producción.

Palabras claves: Ausentismo laboral, estrategia organizacional, área operativa

ABSTRACT

It was proposed to design an organizational strategy to reduce the level of absenteeism in the operational area of the company Zanpoti S.A. that contribute to reduce labor absenteeism, for this, surveys were carried out to the operational personnel of the company ZANPOTI SA, made up of 194 workers, considering that the most affected area with labor indispositions is packaging, so half plus one of the total will be considered, that is 98 workers. The sample is homogeneous because it was determined exclusion criteria that should not be presented by the study sample, that is, the area most affected by labor problems was taken into consideration, in this case the packaging area. The planned objectives were: To characterize the functional organic order of the company ZANPOTI S.A; diagnose the current state of the most frequent reasons why they fail to comply with their working hours; determine the rates and causes of absenteeism and determine how absenteeism affects the productivity of the company. The results The rates and causes of work absenteeism can be many, but there is a progressive increase in the number of indispositions as the worker's age increases. Also the highest percentage of workers who have suffered some indisposition corresponds to the intermediate age groups, that is, from 31 to 50 years. All these factors influence the productivity of the company, specifically in key areas, where the production process is permanent as packaging and harvesting; workers with more qualified jobs show a lower percentage of indispositions than groups with lower professional qualifications. The cost of indispositions is important and more considering that it is a value that is not evaluated or added to the total cost of production.

Keywords: Work absenteeism, organizational strategy, operational area

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Ferraro (2016) realizó un análisis sobre el ausentismo laboral, los trabajadores seleccionados fueron 27 quienes, según la base de datos tenían registrado al menos 1 día de ausencia, con los datos recopilado en el área de talento humano, se revisó los datos de los seleccionados, considerando variables para agruparlos por edad, antigüedad, sexo, carga familiar, formación profesional. Estado civil, puesto designado y calificación sobre clima laboral. Con todos estos datos se construyó indicadores para la evaluación los cuales luego de recopilada la información en trabajo de campo, se procedió a tabular en el paquete estadístico XLSTAT.

En los resultados se expone que el 52% de los trabajadores han tenido ausencia en el último año, sumando entre todos 1417 días de ausencia al año, con mayor frecuencia los meses de julio, marzo y noviembre, la final se obtuvo un promedio mensual de 5.2 ausencia por trabajador y 118 días perdidos de productividad. Se determinó el índice de ausentismo (21.2) incapacidad temporal por cada 100 horas hombre (31.2%), ausencias médicas (33%). EL sexo femenino es preponderante en el ausentismo con edades de 40 y 49 años de edad. En lo profesional, en su mayoría son licenciados y con antigüedad en la empresa de 20 años. No hay relación entre la antigüedad y ausentismo, pero si hay tendencia de incremento acorde la antigüedad y el nivel de ausentismo

Para Vicente (2014) en su investigación sobre el ausentismo en el Ministerio de Transporte y Obras de la ciudad de Quito menciona que es necesario determinar la influencia en el proceso productivo de las ausencias laborales. El estudio contempló la encuesta a 526 trabajadores del área administrativa de esta entidad pública concluyendo la poca o casi nula correlación entre las variables ausentismo laboral y proceso productivo, recomendando que se siga manteniendo estrategias para disminuir el nivel de ausentismo y que la productividad organizacional no se vea afectada.

Según Arregui y Montalvo (2018) el ausentismo laboral es una problemática en toda organización, identificar las causas y proponer medidas de mitigación o control es el paso siguiente en las organizaciones. El estudio se basó en las oficinas centrales del Call Center de una institución financiera y se evidenció el mayor registro de ausencias las de tipo médica, ocasionada por los riesgos laborales a los que están expuestos los empleados, entre ellos la ergonomía, estrés y psicosociales. El personal femenino registra mayor nivel de ausencias con relación a los varones; mejorar las condiciones físicas se sugiere como solución para reducir el ausentismo, esto debido al ambiente cerrado y poco espacio en cada lugar de trabajo de estos empleados.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Ausentismo laboral

El ausentismo laboral es una problemática de toda organización, surge a la par del apareamiento de la actividad laboral como medio para satisfacer necesidades. La definición de ausentismo viene del latín *Absentis* significa ausente, lejano, separado. Según la Real Academia de la Lengua española RAE (2010), es la ausencia deliberada al trabajo, es abandonar sus funciones, es no cumplir sus deberes a cargo. Existen muchas definiciones de esta palabra, juega entre las características que desea encajar y predominar sobre otros términos de similares significado (Albion & Fogarty, 2008).

Para Allen (2012), el ausentismo laboral corresponde a horas laborables en las que el empleado no se encuentra en su puesto de trabajo. Prácticamente el ausentismo es la pérdida de horas de trabajo cualquiera que sea la causa, justificada o no, cualquier origen o efecto. Hay muchas conceptualizaciones de ausentismo, aunque existe una definición bien clara después de todo, es la ausencia del trabajador en sus actividades diarias, en cuanto al significado de la palabra, se ha clasificado en ausentismo planificado, ausentismo no planificado, ausentismo voluntario y ausentismo involuntario.

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT (2014) para definir el ausentismo como tal, hay que delimitar la palabra, la existencia de ausentismo por vacaciones, paros, huelgas, catástrofes naturales, ataques, embarazo, accidentes o prisión son los tipos de ausentismo existentes. Esta definición queda resumida en el ausentismo involuntario cuando se escapa de la planificación previa o mentira y el ausentismo voluntario en el que se orquesta un sinfín de excusas para no asistir a la jornada laboral.

Se resume que el ausentismo laboral es la adición de todos los periodos en los que el trabajador faltó a su trabajo y actividades. Es difícil determinar la diferencia entre ausentismo voluntario o involuntario, pero se puede determinar mediante evaluaciones frecuentes la duración, de esa ausencia y las causas de ausentismo para poder diferenciar entre estas dos (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Un sistema de clasificación destinado a entender los patrones del ausentismo en cualquier ambiente de trabajo es importante. Hay sistemas de clasificación fáciles de idear, planificar y aplicar, sin embargo, hay que conocer el historial laboral del empleado para no caer en clasificación errónea, sin subestimar el desempeño laboral y el número de ausencias detalladas en la ficha laboral del trabajador (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Cuando se define las ausencias por enfermedad hay que determinar si son planificadas o no. Una ausencia planificada corresponde a una programación anticipada para que no se vea afectada la jornada laboral diaria, en otras palabras, se conoce que el empleado no llegará a laboral, se planifica conociendo anticipadamente del hecho para el reemplazo o inactividad de las funciones por el tiempo de ausencia. La ausencia no planificada es la que el empleador espera que llegue el trabajador, sin previo aviso no llega y surge los imprevistos o urgencias. La incapacidad temporal es la ausencia más común en los puestos de trabajo, dentro de este grupo se encuentra las enfermedades generales, maternidad, licencia con o sin sueldo, accidentes de trabajo y accidentes fuera del ámbito laboral (Moreno & Baez, 2014).

De acuerdo a las políticas de la organización, el ausentismo puede ocurrir oficialmente o no permitidas. Muchas veces el ausentismo laboral trae como consecuencias la desvinculación de la empresa, ruptura de la dependencia laboral, reemplazo inmediato del empleado, estas condiciones se manejan en la empresa como baja de la empresa por enfermedad, retrasos, accidentes, clima adverso, huelgas o catástrofes naturales. En general el ausentismo laboral es el lapso perdido en la jornada diaria, baja de la productividad y eficiencia del trabajador sea involuntariamente o provocado intencionalmente por el mismo trabajador (Antepara, 2013).

Superficialmente, el ausentismo laboral se ve simple, es expresar que el trabajador no cumplió su jornada diaria, pero en realidad es un asunto mucho más complicado de lo que parece. Hay muchas causas, consecuencias y elementos dentro de este acto. Para comprender lo del ausentismo hay que tener clara la naturaleza humana y las condiciones que lo obligan a realizar cualquier acto o acción frente a un problema. El ausentismo trae consigo un indicador de la población trabajadora, también es un indicador del clima laboral vigente en la empresa. En otras palabras, el ausentismo es un indicador de la tensionada relación entre trabajador – salud – trabajo, con diferentes disfunciones en la empresa. En resumen, el ausentismo tiene que ver con la estrecha relación que tiene el trabajador con su ambiente de trabajo y las circunstancias adversas que se provoquen (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

Para establecer la acción real para la ausencia del trabajador es un verdadero desafío, muchas razones brindadas por el trabajador que habría que tener un enfoque directo en la clasificación. El tipo de justificación que brinda el trabajador puede ser utilizada para determinar el tipo de ausencia e importancia relativa en el trabajo (García & Ibarra, 2012).

Cómo medir el ausentismo

Para determinar el ausentismo, sus causas, es posible compararlo con sus orígenes, aunque no hay un punto de referencia para determinar indicadores para

medir este fenómeno que se da en las organizaciones (Hamoui, Sirit, & Bellorin, 2015).

Cánones Recomendados

Ausentismo integral: Se define ausentismo integral a la relación directo en porcentaje entre los días ausente en el puesto de trabajo y los días de trabajo totales programados.

Relación de conflicto: Se define como la división entre los días de ausentismo totales y la cantidad de trabajadores en la empresa

Relación periódica: Se define al resultado de dividir el número de ausencias laborales para el número de trabajadores que están bajo riesgo.

Relación media y baja: Es la relación que se divide entre el total de días ausente y el número de veces ausente en el periodo.

Análisis de los orígenes de ausentismo

Hay una fuerte contradicción para determinar el ausentismo laboral voluntario e involuntario; detrás de ella hay una realidad a la que se puede hacer mención sólo si el trabajador colabora, pues hay solapamiento entre unos y otros. En las conversaciones coloquiales no todos los trabajadores ausentes están enfermos, ni todos los ausentes por enfermedad son voluntarios de faltar a su jornada laboral, eso les corresponde a factores no manejables que los obligan a tomar la determinación de quedarse en casa (infección o enfermedad transmisible).

Samaniego (2010) citado por Allen (2012) menciona que las variables existentes para que no ocurra el ausentismo laboral es la motivación para asistencia y la necesidad de laboral. Entonces nace la decisión de ir a laborar o ausentar el tiempo que estime para hacer otra actividad programa o no.

Hay que plantear la teoría que es difícil analizar el tema del ausentismo, el mismo autor menciona que generalmente cubrimos las razones verdaderas para ausentarse en la jornada laboral, lo ocultamos bajo algunos términos que generalmente son aceptados en la comunidad.

El inicio del ausentismo laboral se dio por muchos factores y ahora a evolucionado a los planos grupales y organizacionales, aparte del personal. Este fenómeno expone al ambiente fuera de la jornada laboral y se conjuga valores éticos, políticos y económicos de la localidad y la región.

Originalmente el ausentismo laboral fue por la insatisfacción de su ambiente laboral creado dos aspectos: conducta destructiva que se da por la salida y negligencia en el trabajo y conducta constructiva/destructiva que deja que las cosas empeoren. Esto afecta directamente a la productividad, aumenta la rotación laboral y el ausentismo (Allen, 2012).

Modelos para determinación de causas del ausentismo

Los autores Mesa y Kaempffer (2015) plantean diferentes tipos de ausentismos:

- Modelo económico de ausentismo laboral. Se basa en la combinación de dos factores:
 - ✓ Motivación personal y
 - ✓ Nivel de tolerancia a las ausencias laborales en la empresa.

Este modelo determina que los costos por ausencia del trabajador que las empresas enfrentan son altos, en comparación con dichas empresas que si plantean estrategias para reducir este malestar en sus sistemas de producción

- Modelo psicosocial del ausentismo laboral. Este se basa en interactuar empleados en el aspecto laboral con quienes se tiene menos ausencias para que esa actitud se rija en el lugar de trabajo.

- Modelo médico del ausentismo laboral. Este modelo es propuesto por la OMS y plantea atender asuntos médicos preventivos para que no surjan ausencias por este tipo, sin embargo, tiene contradicciones para la ausencia voluntaria.

Este modelo prevé otros factores que deben ser tomados en cuenta, entre los cuales tenemos:

- ✓ Estadísticos
- ✓ Satisfacción laboral
- ✓ Tipo de organización
- ✓ Tipo de empleo (niveles de autonomía y responsabilidad)
- ✓ Responsabilidades varias
- ✓ Recorrido largo para acudir al trabajo

Elementos condicionantes del ausentismo

Ibarra y García (2012) consideran que el ausentismo laboral desemboca en otros factores mucho más complejos desde las razones psicológicas hasta elementos involuntarios de estrés

Los diferentes motivos en que se da la ausencia laboral depende en gran parte de la cultura y motivación existente en el trabajador.

De acuerdo a Ferraro (2016) los empleados tienen sus propios intereses y es decisión personal ausentarse injustificadamente en el trabajo, sin embargo ellos reaccionan a las motivaciones laborales que puede cambiar ese precepto arraigado en él.

Hay que considera (Hamoui, Sirit, & Bellorin, 2015) que la motivación es un punto clave para reducción del ausentismo laboral, si no hay motivación aparte del sueldo y comisiones ara seguir otro día de labores, se volverá monótono y sin deseos de continuar asistiendo a la empresas.

A continuación, (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013) detallan que hay muchos indicadores que provocan el ausentismo laboral:

- Padecimiento justificado e inequívoca.
- Padecimiento no justificado.
- Causas familiares.
- Demoras por factores no controlables.
- Demoras por factores personales.
- Problemas económicos.
- Dificultades en transportación.
- Desmotivación.
- Clima laboral tenso
- Inadaptabilidad laboral.
- Poca supervisión del jefe inmediato.

Padecimiento justificado e inequívoca: este asunto de enfermedades presentadas en su etapa laboral se encuentra debidamente certificadas por un médico especialista, por lo tanto se justifica su inasistencia en el lugar de trabajo, aunque el trabajador es responsable de realizar todo el trámite respectivo con respecto a su enfermedad y de esta manera justificar su ausencia en horario laboral (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Padecimiento no justificado: cuando existe esta razón, el empleado no tiene justificativos convincentes del motivo de su inasistencia en el puesto de trabajo, deberá exponerse a las amonestaciones empresariales, que para este punto debe contar con normas y reglas al respecto. Además es responsabilidad del trabajador acudir a la institución de seguro laboral para que sea justificada mediante revisión médica su caso (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Causas familiares: este motivo se indica cuando las urgencias familiares aparecen y el empleado debe salir a solucionarlas, estando en su puesto de trabajo. Esto puede incluir accidentes, cuidado de menores de edad, accidentes domésticos

y cualquier asunto en el aspecto familiar que impida que el empleado esté en su puesto de trabajo.

Demoras por factores no controlables: este motivo son atrasos recurrentes en el puesto de trabajo, especialmente en la hora de inicio de la jornada laboral, aunque se puede presentar en cualquier hora del día, pudiendo salir y retomar nuevamente sus actividades laborales en el trabajo (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Demoras por factores personales: este factor hace hincapié a los asuntos familiares y/o personales por los cuales el empleado debe atender y él considera que son prioridad antes que ir a su jornada laboral (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Problemas económicos: en este factor se resalta los problemas de origen económico que generalmente gasta el trabajador y que no permite que cumpla con sus obligaciones laborales (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Dificultades en transportación: este factor es uno de los principales elementos para ausencias laborales, muchas veces el transporte no permite el traslado rápido del trabajador o el atraso del empleado al tomar el transporte hace que llegue con retraso a su puesto de labores (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Desmotivación: Este factor refiere a la poca disposición del empleado para ejecutar las actividades a él encomendadas por la desmotivación, si no se toma medidas para solucionar este malestar, puede ser que el empleado opte por renuncia a su puesto laboral (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Clima laboral tenso: este factor de ambiente laboral tenso, provoca ausencias laborales en el empleado, si esto sigue causando malestar podría darse la renuncia a su cargo (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Inadaptabilidad laboral: este factor prevalece más en jóvenes que emprenden el campo laboral que a empleados antiguos, ellos están más predispuestos a la poca adaptabilidad en el cargo designado (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

Poca supervisión del jefe inmediato: este factor incide en la poca supervisión que recibe el empleado en su puesto de trabajo, innecesariamente abandona el puesto o se ausenta por la poca vigilancia del jefe a cargo (Gutiérrez, Jiménez, & Escalera, 2013).

1.3 Marco Conceptual

Para Robbins (2014), existen variables que definen el tipo de ausencia laboral, esto quedó expuesto en su libro "Comportamiento Organizacional":

Sexo: no existe relación directa del género o sexo con las ausencias laborales, pero además se debe agregar que mujeres madres de familia son más propensas a faltar al trabajo por sus obligaciones en la familia

Muchas investigaciones presentan datos sobre las tasas de ausentismo laboral. Se añade otro factor a este inconveniente, las responsabilidades familiares, mujeres solteras con hijos y responsabilidades en el cuidado de adultos mayores (Porret, 2011).

Estado civil: según investigaciones previas, se determina que los empleados con familia tienden a faltar menos a sus puestos de trabajo en contradicción de sus compañeros solteros (Lawson, 2013).

Antigüedad: de manera general los empleados más antiguos no suelen tener muchas ausencias laborales, sin embargo, los más jóvenes son más propensos a esta falta en el trabajo. (Lawson, 2013).

Edad: El ausentismo laboral es más frecuente en hombres a edad de 54 y 65 años; en las mujeres en edades desde 35 a 41 años (Molinera, 2016). Lawson

(2013) menciona en su libro sobre ausencia laboral que los empleados antes de los 30 años suelen salir de un trabajo con mayor rapidez, siempre buscan un nuevo puesto laboral que le satisfaga sus expectativas de manera íntegra, gradualmente van teniendo más años, aprender a aceptar el puesto que han conseguido y se sienten complementados en su actividad laboral .

1.4 Realidad problemática

Para el 2015 en España el Instituto de Estadística en una encuesta de coste laboral menciona en un informe que las horas ausentes en el trabajado por persona es el 5,07% de ausentismo que es el indicador entre horas ausentes y horas efectivas trabajadas (Instituto Nacional de Estadística, 2015).

El estudio sobre la coyuntura laboral en Latinoamérica indica que el 90,82% de los latinoamericanos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Perú) afirman que nunca se ausentaron del trabajo con mentiras o pretextos, el 8,18% si se ausentado del trabajo justificando su inasistencia por la poca flexibilidad del jefe, desmotivación en el ambiente laboral y para hacer otras entrevistas de trabajo en empresa distinta.

En México existe una entidad que emite documentos de ausencias laborales, es el Seguro Social Mexicano IMSS. Según esta institución en 2012 hubo 40´186.211 días certificadas de ausencia laboral que equivale en conjunto a 110 mil años hombre y cerca de 4.6 millones de peso mexicanos perdidos (García & Martínez, 2016).

A nivel local, un estudio señala que en el Ecuador según el diario el Comercio (2015), sección actualidad, indica que el promedio de ausentismo laboral causado por accidentes o trastornos físicos y psicológicos es de “42 por cada 1000 empleados, equivalentes al 4,2%, y por motivos de enfermedades; 5 de cada 1000 empleados se ausentan”, dando en total un 4.7% de inasistencias mensualmente. Las empresas a nivel nacional sufren consecuencias desfavorables, por la desorganización y el costo que representa el no contar con la totalidad de la fuerza

laboral para desempeñar con eficiencia las actividades planificadas, es por ello que se produce inestabilidad laboral y pérdidas económica tanto para el empleador como para el trabajador.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo contribuir a disminuir el ausentismo laboral para favorecer la productividad en la empresa Zanpoti S.A.?

1.6 Preguntas específicas

¿Es posible caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A.?

¿Es viable diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales?

¿Cómo determinar los índices y causas del ausentismo laboral?

¿Cómo determinar el influjo del ausentismo laboral en la productividad de la empresa?

1.7 Justificación

La investigación tiene su **Conveniencia** por la utilidad de los datos que se extraerán, servirán para determinar la productividad y costos asociados como factores del análisis global de la empresa; servirá para que la empresa dé un tratamiento correcto a cada factor determinado, promoviendo de esta forma la disminución de las indisposiciones laborales.

Conlleva una **Relevancia social** por el aporte que se brinde al clima organizacional, formas de reducir el descontento u otras derivaciones emocionales o sociales que no permiten el desarrollo armónico del trabajador agrícola del área operativa y su incidencia en la productividad de la empresa ZANPOTI S.A.

Posee **Implicancias prácticas** porque los resultados del estudio permitirán plantear un plan de mejoras de las condiciones del trabajador y minimizar el ausentismo en el trabajo del área neurálgica de ZANPOTI S.A. como son los procesos. Además, no existen antecedentes o estudios que señalen a las indisposiciones laborales como un indicador que afecte directamente al rendimiento productivo de los empleados que prestan su servicio en la empresa ZANPOTI S.A.

El **Valor teórico** radica en la compilación de teorías y conceptos que fundamentan el estudio, así como las alternativas posibles para reducir esta problemática enmarcadas en un entorno laboral en condiciones de objetivos y metas prácticas que no afecten la salud física y emocional del trabajador.

Se resume la **Utilidad metodológica** por la forma de abordar la problemática y definir las variables de estudio, pues es menester resaltar que esta condición no solo resta valor a la empresa, sino que también afecta a la cadena productiva de la empresa.

1.8 Objetivos

1.8.1 General

Proponer una estrategia organizacional que contribuya a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti S.A.

1.8.2 Específicos

- Caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A.
- Diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales.
- Determinar los índices y causas del ausentismo laboral
- Determinar cómo influye el ausentismo laboral en la productividad de la empresa.

1.9 Hipótesis

1.9.1 General

La Estrategia organizacional puede contribuir a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti y favorecer la productividad en la empresa Zanpoti S.A.

1.9.2 Específicas

- Al caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A. se establecerá el diagnóstico situacional.
- Al diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales se determinará estrategias organizacionales.
- Al determinar los índices y causas del ausentismo laboral se establece mecanismos de acción.
- Al determinar cómo influye el ausentismo laboral en la productividad de la empresa se tomará acciones correctivas y preventivas.

II. MÉTODO

2.1. Tipo de estudio

El estudio es no experimental, se valió la actuación de los trabajadores en un lapso específico. También fue propositiva porque aporta una estrategia para solucionar la problemática expuesta.

2.2. Diseño de investigación

La investigación posee un diseño descriptivo simple, debido a la recolección de datos provenientes de las encuestas relacionadas con la problemática planteada sin adicionar ningún control sobre las variables de estudio.

2.3. Identificación de variables

Las variables identificadas en el proceso investigativo corresponden a las características, propiedades, cualidades o aspectos diferenciadores entre los fenómenos a investigar, entre estas tenemos:

Variable independiente

Estrategia organizacional para disminuir el nivel de ausentismo

Variable dependiente

Área operativa de la empresa ZANPOTI S.A.

Variable controlada

- Aspectos sociodemográficos
- Laborales

2.3.1 Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Dimensiones	Instrumentos	Validación	Nivel de medición
Independiente Estrategia organizacional para disminuir el nivel de ausentismo	El conocimiento del potencial laboral del empleado en la empresa posee prerrogativa, los incentivos que podría brindarse a los empleados podrían inducir a una mejora del clima laboral y por ende reducir las ausencias laborales que tendría como efecto mayor productividad a nivel empresarial. (Antepara, 2013)	Se refiere a la búsqueda de mecanismos de reducción de ausencias en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Salarios y extras • Políticas empresariales • Ambiente laboral • inspección • Posicionamiento • Seguridad en el trabajo • Desarrollo profesional • Reconocimiento • autonomía en el trabajo • Compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene • Factores de motivación 	Encuestas	Cuadros de frecuencias	Ordinal
Dependiente Área operativa	Es una medida económica que se calcula para determinar cuántos bienes o servicios se han producido por cada factor utilizado (RAE, 2010)	Es valorar en el aspecto económico el esfuerzo del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato • Horas trabajadas • Hojas ausentes • Horario de trabajo • Eficiencia • Eficacia 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos • Gastos • Reducción de producción 	Análisis documental	Estados Financieros de la empresa	Ordinal

Elaborado: La autora.

2.4. Población, muestra y muestreo

2.4.1. Población

Comprende al personal operativo de la empresa Zanpoti S.A., conformada por 194 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Personal operativo de la empresa Zanpoti S.A.

Labor	Número de personas
Empaque	61
Actividades en plantación	82
Recolección	34
Aspersión y Riego	16
No variables de campo	1
Total	194

Fuente: Recursos Humanos Zanpoti S.A.
Elaborado: La autora.

2.4.2. Muestra

Mediante investigación previa se determinó que el área más afectada con indisposiciones laborales es empaque por lo que se considerará a la mitad más uno del total, es decir 98 trabajadores, no necesitando formula estadística para la muestra.

2.4.3. Muestreo

El método para realizar las encuestas luego de determinar la muestra será aleatorio para seleccionar a los componentes de la muestra.

2.5. Criterios de selección

La muestra es homogénea porque se determinó criterios de exclusión que no debe presentar la muestra de estudio, se tomó en consideración el área más afectada por las indisposiciones laborales, en este caso el área de empaque.

2.6. Técnicas de recopilación de datos

2.6.1. Técnicas

La técnica escogida para el proceso investigativo corresponde a encuestas en el que se espera medir el nivel de indisposiciones laborales para determinar una estrategia organizacional que minimice la problemática existente.

2.6.2. Instrumentos

El instrumento requerido para la validación de datos es el cuestionario, formulado con preguntas que cubren las variables de estudio mediante la escala Likert. La escala propuesta es ninguna (1), poca (2), moderada (3), Gran (4) y enorme (5) con referencia al índice de satisfacción que produce en el empleado ciertas situaciones

2.7. Validación y confiabilidad del instrumento

La herramienta utilizada para la recaudación de información se validará mediante la Teoría de Herzberg (2000) que determine la validez de las proposiciones interpuestas. Esto debido a que no se cuenta con una prueba ya validada en este ámbito. Herzberg propone dos ámbitos o factores de análisis: los higiénicos que comprenden salario y pagos extras, políticas empresariales, relaciones laborales, inspección, status, apoyo laboral, desarrollo profesional, discernimiento y afianzamiento de las capacidades; los componentes motivacionales o satisfacción son el logro y reconocimiento y la independencia laboral y responsabilidad.

2.8. Métodos de análisis de datos

La información recopilada fue tratada en tablas de frecuencia y gráficos donde se expone las particularidades de los temas tratados acorde a variables de estudio. De igual manera para comprobar o rechazar el planteamiento de la problemática, los cuadros presentan la media de datos. Los resultados fueron comparados con investigaciones similares en el apartado de discusión.

2.9. Aspectos éticos

En este aspecto se han tomado en consideración debido al ambiente investigativo por lo que se plantea incluir el consentimiento informado.

III. RESULTADOS

Tabla 2.

Ítems reconocimiento a su desempeño

N°	ÍTEMS Reconocimiento	Ninguna satisfacción	Poca satisfacción	Moderada satisfacción	Gran satisfacción	Enorme satisfacción	Total
1	Recibe reconocimiento por su desempeño	15%	5%	45%	25%	10%	100%
2	La máxima autoridad valora su esfuerzo	48%	4%	35%	12%	1%	100%
3	Los clientes reconocen la labor realizada	0%	10%	10%	12%	68%	100%

Fuente: Recursos Humanos Zanpoti S.A.

Elaborado: La autora.

De acuerdo a los resultados expuestos en la tabla 2, en el ítem reconocimiento a su desempeño, los encuestados se encuentran en moderada satisfacción (45%) con respecto a la cuestión planteada a la “Recibe reconocimiento por su desempeño”; en la aseveración “La máxima autoridad valora su esfuerzo” no existe ninguna satisfacción (48%) y finalmente a la cuestión “Los clientes reconocen la labor realizada” se define como enorme satisfacción con el 68%.

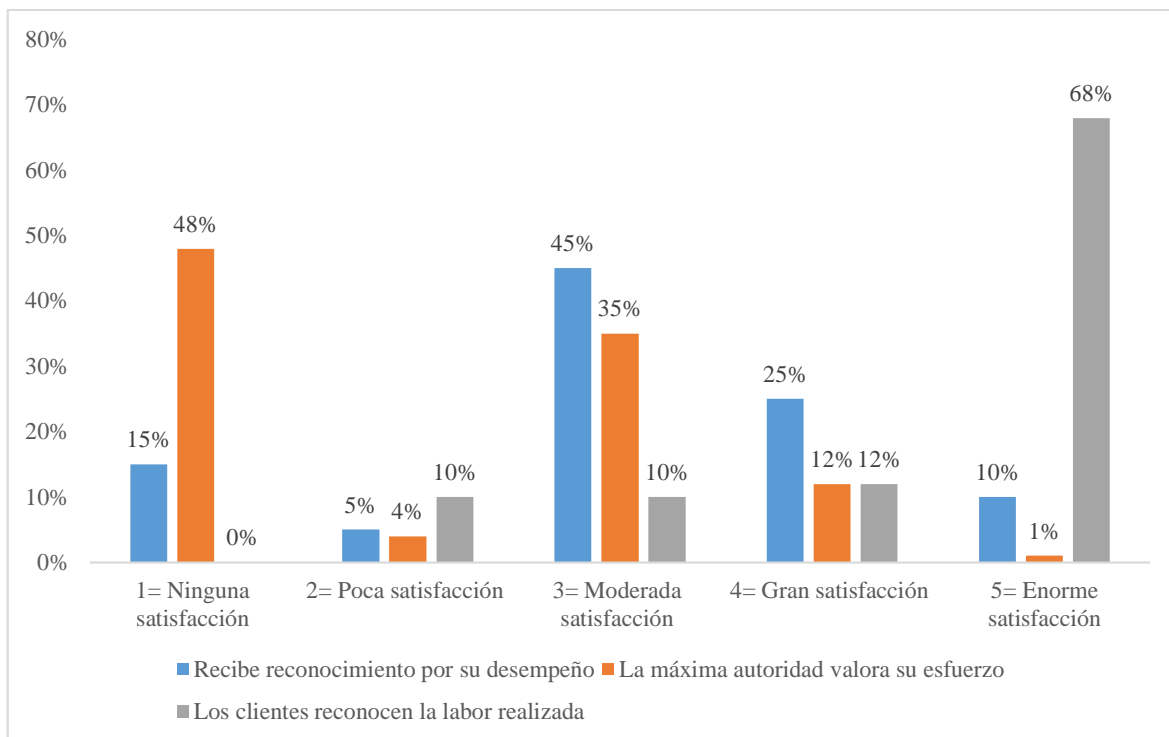


Figura 1. Resultado del ítem reconocimiento al desempeño en Zanpoti S.A. 2018

Tabla 3.

Ítems trabajo en sí

Nº	ÍTEM Trabajo en sí	Ninguna satisfacción	Poca satisfacción	Moderada satisfacción	Gran satisfacción	Enorme satisfacción	Total
1	Labores actuales están acordes a su capacidad	15%	5%	45%	25%	10%	100%
2	El trabajo permite demostrar su capacidad	48%	4%	35%	12%	1%	100%
3	Las labores incluyen tareas atractivas	0%	10%	10%	12%	68%	100%
4	La labor realizada permite sentido de éxito	65%	12%	6%	12%	5%	100%

Fuente: Recursos Humanos Zanpoti S.A.

Elaborado: La autora.

En la tabla 3 se detalla el ítem trabajo en sí y en la aseveración “El tipo de labores que realiza actualmente” existe moderada satisfacción, mientras que a la cuestión planteada “El trabajo permite demostrar su capacidad” no hay ninguna satisfacción con el 48%; en la aseveración “Que su trabajo incluya tareas interesantes” se define

como enorme satisfacción con el 68% y finalmente a la aseveración “Su trabajo le otorga un sentido de logro” no existe satisfacción con el 65%.

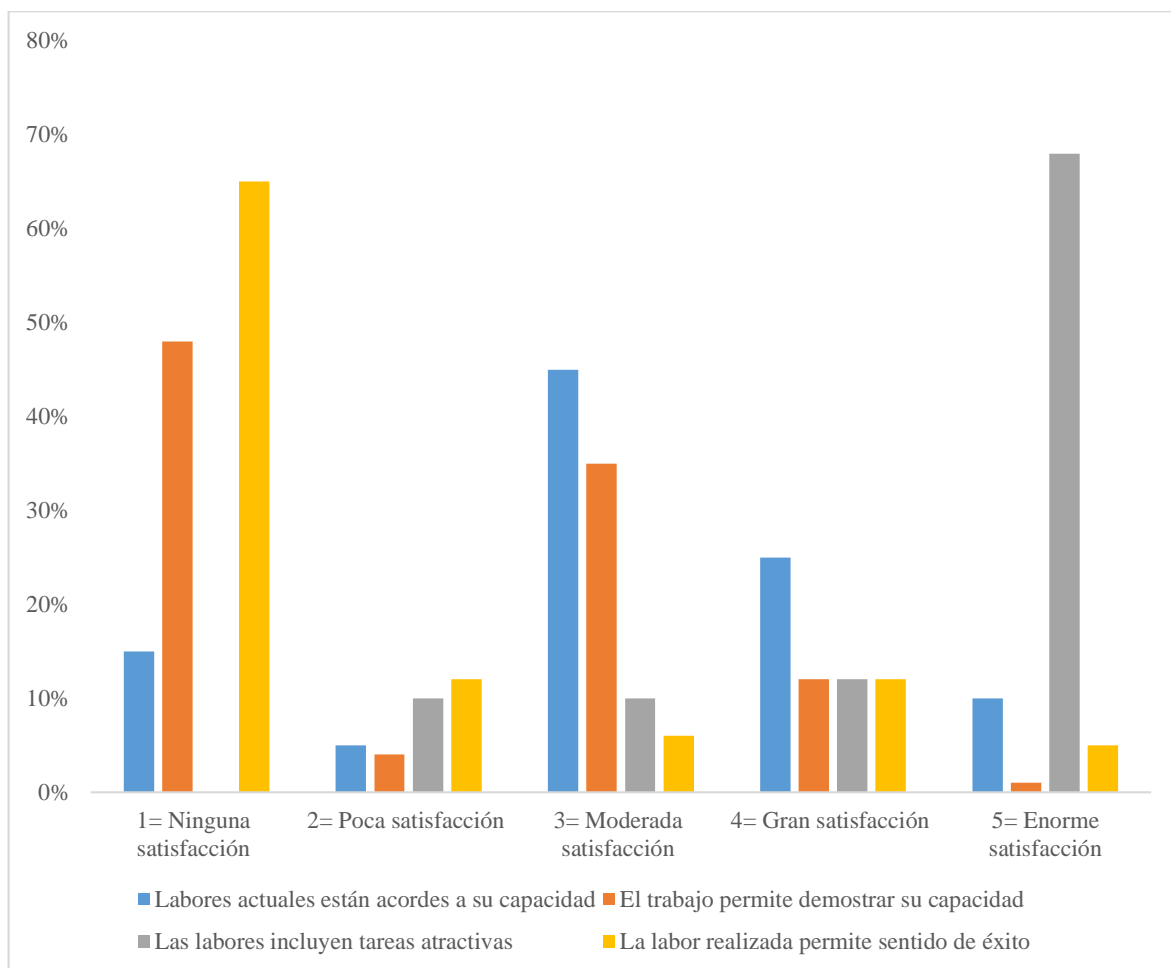


Figura 2. Resultado del ítem trabajo en sí en Zanpoti S.A. 2018

Tabla 4.

Ítems salario

N°	ITEMS Salario	Ninguna satisfacción	Poca satisfacción	Moderada satisfacción	Gran satisfacción	Enorme satisfacción	Total
1	Recibir salario según desempeño	15%	5%	45%	25%	10%	100%
2	Tener beneficios extras	48%	4%	35%	12%	1%	100%
3	Entender el cálculo del sueldo	65%	10%	10%	12%	3%	100%
4	Posibilidad de aumento salarial	65%	12%	6%	12%	5%	100%
5	Nivel de satisfacción laboral	0%	10%	75%	15%	0%	100%

Fuente: Recursos Humanos Zanpoti S.A.
Elaborado: La autora.

Con referencia al ítem salario, uno de los aspectos que más influye en las decisiones del trabajador, se denota en la aseveración “Recibir un salario según desempeño” moderada satisfacción con el 45%, en la aseveración “Que reciba bonificaciones adicionales” no existe ninguna satisfacción con el 48%; en la aseveración “Que entienda como su salario es determinado” ninguna satisfacción con el 65%, es decir no recibe inducción de la forma de cálculo del salario percibido; en la aseveración “posibilidad de aumento salarial” los trabajadores lo perciben como ninguna satisfacción con el 65% y finalmente en la aseveración “satisfacción laboral” El 75% de los trabajadores encuestados reporta moderada satisfacción con el 75%.

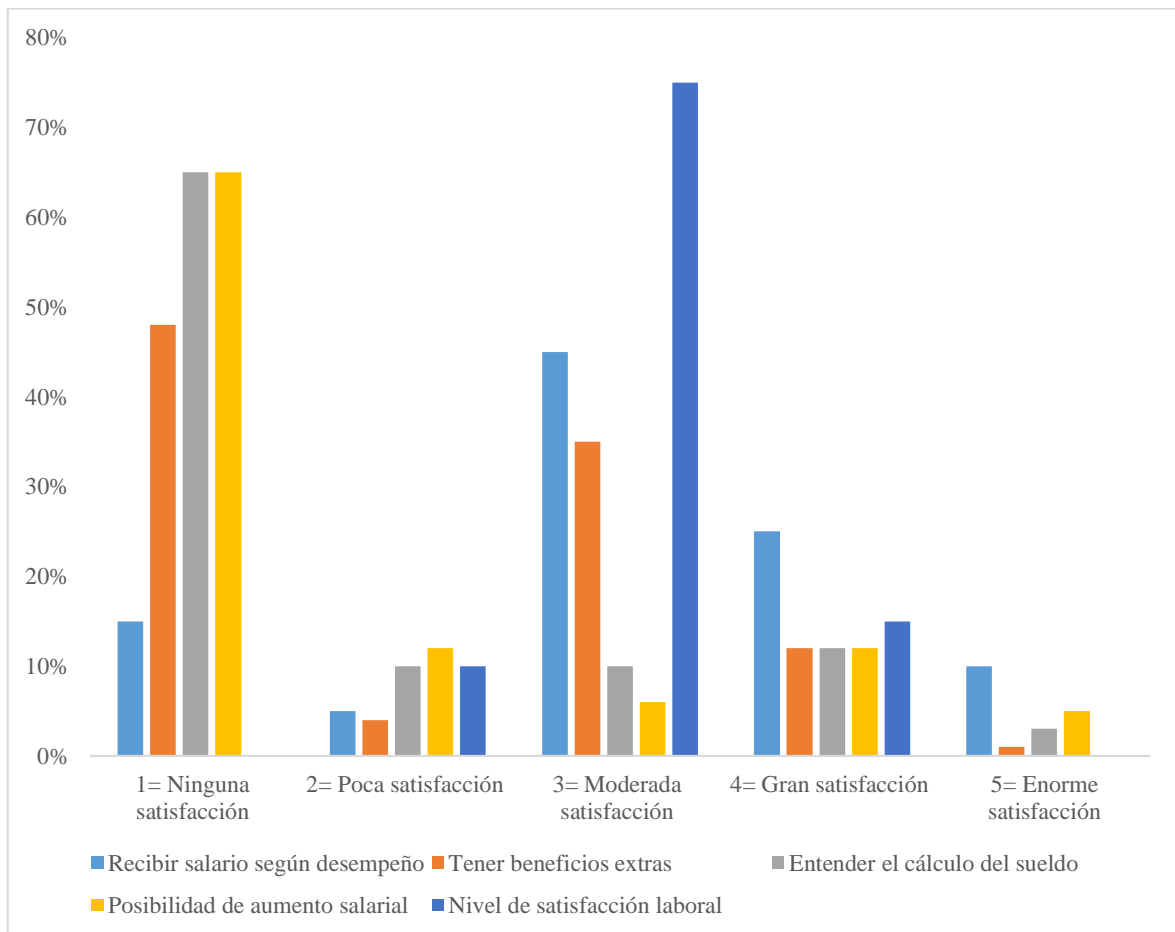


Figura 3. Resultado del ítem salario en Zanpoti S.A. 2018

IV. DISCUSIÓN

Luego del proceso investigativo y a la luz de los resultados, se refleja una moderada satisfacción con respecto al agradecimiento por el buen desempeño, aunque existe una enorme satisfacción cuando los clientes reconocen la calidad de su trabajo. En este punto, la definición de Hamoui, Sirit, y Bellorin, (2015) concluyen que estos son factores importantes en para determinar el ausentismo, sus causas, es posible compararlo con sus orígenes, aunque no hay un punto de referencia para determinar indicadores para medir este fenómeno que se da en las organizaciones, concuerdan con esta definición Gutiérrez, Jiménez y Escalera (2013), pues conduce a la baja motivación para trabajar, esto ocasiona ausencias laborales que podría concluir con el despido o traslado del empleado hacia otra empresa o área.

En el ítem trabajo en sí y en la aseveración de satisfacción laboral, posee mediana satisfacción, concordando con la definición de Gutiérrez, Jiménez y Escalera (2013), que el clima organizacional insostenible puede ocasionar desmotivación al empleado, es conocido que en el ámbito laboral un estímulo para la permanencia en las labores proviene del exterior y si este estímulo se vuelve tenso, deriva en ausencia laboral del empleado.

Con esto, la conclusión a la que llega Hamoui, Sirit y Bellorin (2015) que hay mucho que investigar sobre el ausentismo laboral, sus orígenes, la forma de afectación y maneras de calcular su incidencia en la empresa. Allen, (2012) el ausentismo laboral corresponde a horas laborables en las que el empleado no se encuentra en su puesto de trabajo. Prácticamente el ausentismo es la pérdida de horas de trabajo cualquiera que sea la causa, justificada o no, cualquier origen o efecto.

Hay muchas conceptualizaciones de ausentismo, aunque existe una definición bien clara después de todo, es la ausencia del trabajador en sus actividades diarias, en cuanto al significado de la palabra, se ha clasificado en ausentismo planificado, ausentismo no planificado, ausentismo voluntario y ausentismo involuntario. Para García y Ibarra, (2012) Para establecer la acción real para la ausencia del

trabajador es un verdadero desafío, muchas razones brindadas por el trabajador que habría que tener un enfoque directo en la clasificación. El tipo de justificación que brinda el trabajador puede ser utilizada para determinar el tipo de ausencia e importancia relativa en el trabajo.

Con referencia al ítem salario y el nivel de satisfacción laboral la mayoría de los trabajadores encuestados reporta moderada satisfacción en estos aspectos. En este aspecto, hay evidencias investigativas como la planteada por Mesa y Kaempffer quienes proponen un modelo para medir el patrón de ausentismo entre las que identifican la complacencia general en el puesto (sueldo, pertenencia y reconocimiento por la actividad cumplida).

Gutiérrez, Jiménez y Escalera (2013) determinan muchos factores por las que ocurre el ausentismo en la empresa, (Chiang, Martín, & Núñez, 2010) En otras palabras, el ausentismo es un indicador de la tensionada relación entre trabajador – salud – trabajo, con diferentes disfunciones en la empresa. En resumen, el ausentismo tiene que ver con la estrecha relación que tiene el trabajador con su ambiente de trabajo y las circunstancias adversas que se provoquen. García e Ibarra (2013) considera que hay un enfoque más allá de la ausencia es tener una tipología que permita una clasificación real de este fenómeno cada vez más común en las empresas.

V. PROPUESTA

5.1. Introducción

La propuesta tiene como finalidad diseñar una estrategia organizacional para disminuir el ausentismo en el área operativa de Zanpoti S.A. que contribuyan a disminuir el ausentismo laboral, existente, a fin de ofrecerle al personal la posibilidad de participar activamente en actividades de beneficio laboral, recreativo y personal, para así incrementar su satisfacción y crear un mejor entorno o clima laboral.

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.

Dentro de este marco, se puede decir que a través de la propuesta se pretende dar respuestas a muchas situaciones que vive el personal en la empresa caso estudio, en las cuales no se muestran satisfechos con las acciones llevadas a cabo en la empresa, ya que no se le reconoce sus logros, no hay motivación y ni aplicación de la disciplina.

5.2. Justificación

La propuesta se justifica ya que presenta soluciones viables y factibles en cuanto a la problemática planteada con respecto al personal que labora en la empresa Zanpoti S.A., específicamente en el aspecto motivacional.

Además, la puesta en práctica de las actividades descritas en el plan permitirá alcanzar los objetivos que se persiguen, en cuanto a motivación, satisfacción laboral e integración del personal.

Finalmente, esta propuesta servirá para fomentar la iniciativa y la participación activa de los supervisores, quienes deben propiciar un alto nivel de autoestima en el personal y aplicar las disciplinas y normas necesarias para detener el índice de ausencias entre los empleados de la empresa.

En virtud de lo antes planteado, se justifica la propuesta que le permita a la empresa disminuir el Índice de ausentismo, así como visualizar sus fallas y posiblemente resolverlas a través de la aplicación de estrategias propuesta en esta Investigación.

5.3. Objetivos propuestos

5.3.1. General

Diseñar un Plan estratégico de incentivos que permita reducir el nivel de ausentismo en el trabajo para el personal de Zanpoti S.A.

5.3.2. Específicos

- Definir las estrategias en aplicar para disminuir el ausentismo.
- Establecer las líneas de acción, tomando en cuenta las estrategias seleccionadas en el objetivo anterior, para el desarrollo de la propuesta.

5.4. Estructura de la propuesta

La propuesta fue estructurada con base a las necesidades detectadas en el personal de la Empresa Zanpoti S.A., con la finalidad de incrementar la motivación del personal, para así lograr estimularlos, motivar es el punto más importante para lograr dicho objetivo, por tal razón, contribuye el logro de las metas propuestas, disminuyendo así el ausentismo laboral.

Fase I.- Definición las Estrategias

Una vez analizado la situación de la empresa Zanpoti S.A., dieron lugar a las siguientes estrategias dirigida a **Gerentes, directores, jefes y trabajadores**

- Mejorar los incentivos existentes para el personal.
- Motivar y orientar al personal a identificarse comprometidos con la empresa, con respecto a las actividades que se puedan organizar que fortalezcan su rol como miembro activo de la comunidad y fuente de conocimientos y de experiencias.
- Motivar al personal para el aumento de entusiasmo.
- Aplicar la legislación a fin de disminuir los reposos prolongados.
- Establecer equipos de trabajo con personal activo.
- Crear Manual de procesos para evaluación de desempeño.
- Establecer sistema de reconocimiento.
- Reorganizar con organizaciones investigaciones sobre el ausentismo, que ocasionen interés entre los empleados y empresarios.
- Se deben aplicar las leyes sobre despido del personal negligente a fin de propiciar un mayor compromiso entre los empleados para que cumplan sus funciones.

De acuerdo con la teoría propuesta por Herzberg (2000), hay muchos indicios que llevan a tener satisfacción en el cargo designado a un trabajador, de igual manera lo que separa y diferencia a los trabajadores y tener insatisfacción en el cargo designado.

Fase II.-Líneas de Acción

Por lo tanto, se realiza una estrategia, líneas de acción, para ejecutar sabiendo que en el ambiente existen una serie de situaciones que demuestran el horizonte de inconformidad de los trabajadores con respecto al trabajo, por lo cual este plan se enfoca en cubrir las parvedades económicas, colaboración para decidir, incentivos no monetarios en premiar el desempeño y disminuir así el índice de ausentismo.

Las líneas de acción para las estrategias enfocadas en incentivos, motivación, comunicación, reconocimiento, entre otros señalados a continuación:

A. Motivaciones, Capacitación y Reconocimiento.

- Dar al personal reconocimientos tales como Planes, botones por antigüedad, por la buena labor desarrollada y por la asistencia puntual a su puesto de trabajo.
- Hacer extensiva la felicitación por vía escrita emitida por el Gerente de RRHH al empleado semestralmente con copia al expediente.
- Implementar un sistema de reconocimientos un plan de reconocimiento personal, que consista en recompensar a aquellos trabajadores con no más de una inasistencia a través de un certificado trimestral de asistencia el cual será entregado por el supervisor directo del trabajador, en un acto público y sencillo y en reunión con sus compañeros, felicitando y agradeciendo al trabajador, su esfuerzo y contribución.
- Realizar cursos de crecimiento personal, en función del proceso de detección y necesidades de Adiestramiento.
- Promocionar al trabajador que ha hecho carrera profesional en la Empresa.

B. Sanciones Legales.

- Autorizar permisos, comisiones y vacaciones del personal conforme a la disposición legal.
- Aplicar sanciones tales como: amonestaciones escritas, al personal que incurran en más de dos fallas en un mes.
- Que el funcionario tramite el pago de los reposos prolongados a través del IESS.
- Solicitar informe detallados sobre la enfermedad del personal a fin de solicitar segundas opiniones médicas.
- Promover la visita de un trabajador social al hogar del empleado que se tenga en reposo prolongado más de tres semanas (03).

C. Comunicación y Responsabilidades

- Establecer un buzón de sugerencias a fin de recoger las inquietudes y descontentos para darle solución a los posibles problemas.
- Efectuar reuniones informales, para transmitir bien sea., buenas noticias y/o problemas que necesitan solucionarlo de inmediato o las noticias mal interpretadas que se propagan por rumores.
- Auxiliar para que los trabajadores comprendan que la información relacionada con el trabajo debe ser emitida por el canal adecuado.
- Involucrar al personal activo, formando unidades laborales para solucionar cualquier inconveniente en momentos de crisis.
- Involucrar y comunicar las responsabilidades que maneja cada personal de la empresa.
- Realizar un Intercambio informativo, donde se suministre información mensual escrita al trabajador sobre el número de inasistencia que tiene, dejándole ver la preocupación o interés de la empresa en ayudarlo, sin utilizar términos evaluativos o calificativos sobre el hecho de la ausencia. La información debe incluir en el sobre de pago del trabajador durante el primer trimestre del plan, sin descontar los días de falta como forma de expresar que no hay intención de sanción presente en el intercambio, más bien el deseo de llamar a reflexión a la persona en cuestión

D. Normativas Internas

- Elaborar un manual interno, para la aplicación de la Evaluación de Desempeño.
- Implementar un sistema de clasificación, asociado al Manual descriptivo de cargos existente en la empresa, que permita la rotación del personal y la variación en la instrucción de las ocupaciones del trabajo.
- Implementar políticas de Ajustes de Sueldos y Salarios.
- Mantener una Matriz de remuneraciones y recompensas entre el personal y los obreros, que sea equitativa a través de la elaboración de la Escala de Sueldos y Salarios.
- Establecer Bonos Únicos de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.

- Establecer Bonos Mérito al trabajo.

E. Selección y Reclutamiento de personal.

- Realizar un reclutamiento de personal el cual sería selectiva y sólo de los trabajadores que cumplan todos los requerimientos del puesto. Se seleccionará aquellos candidatos con alta probabilidad de adaptarse a las exigencias del puesto. Esta es la meta de reclutar personal en el área de talento humano.
- Seguidamente realizar una selección el cual será seleccionar y catalogar los trabajadores requeridos acorde a la exigencia empresarial. Esto debido por las contrataciones directas, en su mayoría, trae consigo a personal que no está capacitado para ocupar los cargos.

Cabe destacar que la implementación de estrategias basado en incentivos para el Personal de la Empresa Zanpoti S.A., permitirá el logro de un desarrollo motivacional de integración y satisfacción laboral, logrando así la disminución del ausentismo de los empleados de esta Empresa, las estrategias estarán para mejorar lo ya existente en la empresa Zanpoti S.A., la Gerencia de Talento humanos será la responsable de desarrollar las líneas de acción las cuales permitirán cumplir con los objetivos propuestos., además se encargara de velar por las etapas subsiguientes, control, seguimiento y evaluación del presente plan.

Fase III.- Administración de la Propuesta

La implementación de las estrategias basado en incentivos para el personal de la Empresa Zanpoti S.A., permitirá el logro de un desarrollo motivacional de integración y satisfacción laboral, logrando así la disminución del ausentismo de los empleados de esta empresa, este Plan servirá para mejorar lo ya existente en la empresa., el Departamento de Talento Humano, será el responsable de desarrollar las líneas de acción, las cuales permitirán cumplir con los objetivos propuesto, además se encargara de velar por las etapas subsiguientes control, seguimiento y evaluación del presente plan.

Fase IV.- Evaluación de la propuesta

Para evaluar la propuesta es necesario realizar actividades de socialización donde se integre al personal de la empresa; en esta parte se conjuga la encuesta de satisfacción para verificar si se está bien estructurada las estrategias planteadas, caso contrario realizar una retroalimentación de las actividades propuestas.

Agregar actividades de interacción entre el personal a la planificación de la empresa, y tomando como referencia el índice de asistencia a dichas actividades como medida de aceptación.

VI. CONCLUSIONES

Se diagnosticó el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales los trabajadores en Zanpoti S.A., quedando expuesta la poca satisfacción existente en el ítem reconocimiento a su desempeño, satisfacción del trabajo en sí y el salario percibido, siendo condicionantes para la predisposición de ir al trabajo. Existen otras condicionantes como enfermedad, retrasos e inconvenientes familiares que se analizaron por separado.

Los índices y causas del ausentismo laboral pueden ser muchas, pero en general se da más por la antigüedad del empleado. También las ausencias laborales se dan en personas de 31 a 50 años.

EL ausentismo, cualquiera sea su causa influyen en la productividad de la empresa, específicamente en áreas claves, donde el proceso productivo es permanente como empaque y cosecha; los empleados más calificados muestran menor tendencia al ausentismo. El costo de las indisposiciones es más alto si se agrega al costo de producción del bien o servicio empresarial.

VII. RECOMENDACIONES

En apego a las conclusiones emitidas, se recomienda

Evaluar las indisposiciones laborales acorde al grupo ocupacional, teniendo en cuenta sus necesidades personales y proponer métodos de inducción para que el trabajador cambie su perspectiva con respecto a la labor que realiza, pues el uso está en lo demográfico, podría ser un reflejo de problemas de orden social por el uso excesivo de las indisposiciones en el trabajo.

Manejar adecuadamente los malestares en el aspecto laboral, pasarse como incremento del ausentismo en la empresa y, ocasionar efectos económicos por las indisposiciones, por lo tanto, el impacto empresarial es notable.

Proponer una estrategia a nivel empresarial para disminuir el ausentismo en el área operativa de Zanpoti S.A. esto debido a los malestares en el aspecto laboral como es el ausentismo en el trabajo que por ahora se acoge a indisposiciones en salud sea personal o familiar, ocultando el verdadero origen de la ausencia en el puesto de trabajo.

REFERENCIAS

- Albion, M., & Fogarty, G. (2008). Predicción de ausentismo y rotación intenciones en las profesiones de la salud. . *Revisión australiano Salud. Asociación de Hospitales de Australia.*; 32: , 271-281. Obtenido de <http://>
- Allen, P. (2012). Tamaño de la fuerza laboral, la moral y el absentismo: un nuevo examen. *British Journal of Industrial Relations* 20, 83-100.
- Antepara, V. (2013). *Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador*. Tesis de grado, UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR , Facultad Ciencia Sociales y Comunicación , Guayaquil.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre le clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios editoriales, S.L.
- Ferraro, C. (2016). *Incidencia de ausentismo laboral no programado del personal de enfermería que se desempeña en el Hospital Zonal*. Rosario, Argentina: Universidad nacional de Rosario.
- García, M., & Ibarra, L. (9 de Octubre de 2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato: eumed.net*. Obtenido de eumed. net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- García, V., & Martínez, R. (2016). Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. *Retos. R evista de Ciencias de la Administración y Economía*. Año V. Número 11, 13-25.
- Gutiérrez, J., Jiménez, M. d., & Escalera, L. F. (2013). Revisión: Intervenciones eficaces para reducir el absentismo del personal de enfermería hospitalario. *Gaceta Sanitaria*. 2013; 27(6):, 545-551.
- Hamoui, Y., Sirit, Y., & Bellorin, M. (2015). Absentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana. *Salud de los Trabajadores*, Vol. 13, Nº 2, 54-69.
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *Encuesta trimestral de coste laboral. Desagregación del tiempo de trabajo por trabajador y mes y tipo de jornada*. Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiBD/menu.do?L=0&divi=ETCL&his=1&type=db>

- Lawson, J. (2013). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras. *Enfermería*. 13, (3) , pp. 141-145.
- Molinera, F. (2016). Absentismo laboral: causas control y análisis nuevas técnicas para su educación. *Psicothema*. 17, (2) , pp. 212-218.
- Moreno, B., & Baez, C. (2014). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias,. *Revista Psicología del Trabajo y de*, 54-68.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Ausentismo empresarial*. Obtenido de www.oit.org
- Porret, M. (2011). Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. *J Occup Environ Med*, 46, pp. 398-412.
- RAE. (2010). *Definición de ausentismo laboral*. Obtenido de www.rae.org
- Robbins, J. (2014). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. . *Salud Pública (25)* 1, pp.12-25.
- Torres, A. (01 de mayo de 2015). 42 de cada 1 000 trabajadores en el país sufren accidentes laborales. *El comercio*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/trabajadores-accidenteslaborales-iessempresas.html>.
- Vicente, J. F. (2014). *“El ausentismo laboral y su incidencia en el proceso productivo”*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1. Encuestas a trabajadores



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Objetivo: Proponer una estrategia organizacional que contribuya a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti S.A.

Sexo: ___ Edad: _____

¿Qué nivel de satisfacción produce en usted las siguientes situaciones?

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
	Reconocimiento					
1	Expresiones frecuentes de agradecimiento y aprecio por su buen desempeño					
2	Que el gerente le diga que valora su trabajo					
3	Que los clientes reconozcan la calidad de su trabajo					
	Responsabilidad					
4	Sentir que tiene control sobre como hace su trabajo					
5	Que su opinión sea tomada en cuenta por su jefe					
	Autorrealización					
6	Que su trabajo le permita aprender nuevas cosas					
7	Que su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades					
8	Que la empresa lo capacite para desempeñar mejor su trabajo					
9	Su jefe le habla de su progreso en los últimos meses					
	Ascenso					
10	Que existan oportunidades de ascenso					
11	Que se me comunique lo que se espera de mi para ser considerado para un puesto superior					
	Trabajo en Si					
12	El tipo de labores que realiza actualmente					
13	Que su trabajo le permita demostrar tu personalidad y creatividad					
14	Que su trabajo incluya tareas interesantes					
15	Su trabajo le otorga un sentido de logro					
	Políticas de la empresa					
16	Que se cumpla con las leyes laborales convenidas					
17	Que la ley respecto a horarios de trabajo se cumpla					
18	Que los objetivos de la empresa estén claros para usted					
19	Que conozca como su trabajo afecta los objetivos de la empresa					
	Supervisor					
20	Tener fácil acceso al supervisor					
21	Que el supervisor se preocupe por usted como persona					
22	Que el supervisor se comunique eficazmente					
23	Que el supervisor mantenga al equipo bien informado					

	Compañeros de Trabajo					
24	Contar con compañeros que lo ayuden en el trabajo de ser necesario					
25	Poder confiar en sus compañeros de trabajo					
26	Que sus compañeros de trabajo lo traten con respeto					
	Condiciones Físicas					
27	Contar con las herramientas y equipo necesarios para realizar el trabajo					
28	Que se proteja su integridad física en el lugar de trabajo					
29	Trabajar en un ambiente limpio y ordenado					
	Salario					
30	Recibir un salario que vaya de acuerdo a su desempeño					
31	Que reciba bonificaciones adicionales					
32	Que entienda como su salario es determinado					
33	Que exista la posibilidad de aumento de su salario					
34	¿Qué nivel de satisfacción le produce su trabajo actual?					

Ninguna satisfacción (1), Poca satisfacción (2), Moderada satisfacción (3), Gran satisfacción (4) y Enorme satisfacción (5)

Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
<p>GENERAL</p> <p>¿De qué manera contribuir a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti para favorecer la productividad en la empresa Zanpoti S.A.?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Proponer una estrategia organizacional que contribuya a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti S.A.</p>	<p>GENERAL</p> <p>¿La Estrategia organizacional puede contribuir a disminuir el ausentismo laboral en la empresa Zanpoti y favorecer la productividad en la empresa Zanpoti S.A.?</p>	<p>Independiente</p> <p>Estrategia organizacional para disminuir el nivel de ausentismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sueldo y beneficios • políticas de la empresa • relaciones con los compañeros • supervisión • status • seguridad laboral • crecimiento • madurez y consolidación • Logro y reconocimiento • independencia laboral • responsabilidad. 	<p>Encuesta</p>
<p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿Es posible caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A.?</p> <p>¿Es viable diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales?</p> <p>¿Cómo determinar los índices y causas del ausentismo laboral?</p> <p>¿Cómo determinar la influencia del ausentismo laboral en la productividad de la empresa?</p>	<p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A. • Diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales. • Determinar los índices y causas del ausentismo laboral • Determinar cómo influye el ausentismo laboral en la productividad de la empresa. 	<p>ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al caracterizar el orden orgánico funcional de la empresa Zanpoti S.A. se establecerá el diagnóstico situacional. • Al diagnosticar el estado actual de los motivos más frecuentes por que incumplen con sus jornadas laborales se determinará estrategias organizacionales. • Al determinar los índices y causas del ausentismo laboral se establece mecanismos de acción. • Al determinar cómo influye el ausentismo laboral en la productividad de la empresa se tomará acciones correctivas y preventivas. 	<p>Dependiente</p> <p>Área operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato • Horas trabajadas • Hojas ausentes • Horario de trabajo • Eficiencia • Eficacia 	<p>Encuesta</p>