

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**



**“Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad productiva de Compañía Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal”**  
**(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

**Pedro Mardoqueo León Hernández**

Zacapa, septiembre 2013

**“Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad productiva de Compañía Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal”**  
**(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

**Pedro Mardoqueo León Hernández**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
Licda. Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz

**(Asesor)**  
**(Revisora)**

Zacapa, septiembre 2013

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Lic. César Fernando Orellana Paiz  
**Coordinador**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Lic. Oscar René Morales Calderón  
**Examinador**

Licda. Karen de Lourdes Franco Escobar de Champney  
**Examinadora**

Lic. Elio César Mejía Cabrera  
**Examinador**

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo  
**Asesor**

Licda. Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz  
**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0128-2013

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 02 DE JULIO DEL 2013  
SEDE ZACAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Omar Aldana Portillo, tutor y Licenciada Lilian Orellana Paiz, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad Productiva de Compañía Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal.", Presentado por él (la) estudiante Pedro Mardoqueo León Hernández, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.414, de fecha 10 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

  
Lic. César Augusto Custodio Cabar  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Nombre completo del tutor: Omar Alexander Aldana Portillo  
Título: Licenciado en administración de empresas  
Colegiado No. 8085  
Dirección: 4ta calle 3-57 Zona 1, Estanzuela, Zacapa  
No. Teléfono Of. 57524159  
No. Teléfono Cel. 56187978  
E-Mail [omaraldanaupana@gmail.com](mailto:omaraldanaupana@gmail.com)

Zacapa, 19 de enero de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad Productiva de Compañía Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal"** realizado por el estudiante: **Pedro Mardoqueo León Hernández** de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo.  
Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz  
Título: Licenciatura en Educación  
Colegiado No. 10,029  
Dirección: Residenciales El Mirador, Bo. La Estación, Zona 2. Zacapa  
No. Teléfono casa. 79416530  
No. Teléfono Cel. 41505082  
E-Mail [lili\\_jop2012@gmail.com](mailto:lili_jop2012@gmail.com)

Zacapa, 23 de febrero de 2013.

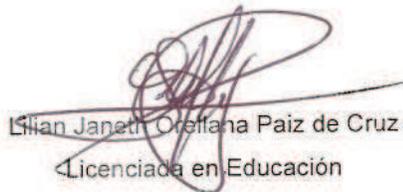
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad Productiva de Compañía Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal" realizado por el estudiante: Pedro Mardoqueo León Hernández de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz  
Licenciada en Educación

c.c. archivo



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 555.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba Rodríguez de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderón, hacen constar que el estudiante León Hernández Pedro Mardoqueo con carné 201201363 aprobó con ochenta y nueve puntos (89 pts.), el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día diez de marzo del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los tres días del mes de septiembre del año dos mil trece.

Atentamente,

  
Arq. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
V. Bo. Licda. Alba de González  
Secretaria General

Marta Matta  
C.C. Archivo

## **Acto que dedico**

- A Dios:** Por iluminar mi camino, guiar mi vida dándome salud y sabiduría para ver culminada una meta más en el ámbito profesional.
- A mis padres:** María Ester Hernández López y Roderico León, por ser lo mas grande que aun tengo en la vida, y quienes me han apoyado con sus consejos para poder celebrar este triunfo.
- A mis Abuelas:** María Ángela López y María del Carmen León, (+) a quienes les agradezco los consejos otorgados desde niño para que pudiera ser una persona útil para la sociedad. .
- A mi esposa:** Deysi Marleni Ramírez Ortega, por su amor, paciencia, comprensión y por el apoyo que me brinda para alcanzar mis metas. Gracias Dios por darme una mujer que pudiera comprender mi vida y mi ánimo de superación.
- A mis hijos:** Bryan y Kenner, fuente inagotable de amor, alegría y superación. Por saber esperar y comprender los momentos que no les dediqué por esfuerzos de mi formación profesional.
- A mis hermanos:** Aroldo, Aydee, Jorge, Rosario, Lubia, Gloria, Joel, Lilian y Abigail, por sacrificar algunos de sus planes para que juntos pudiéramos alcanzar esta meta.
- A mis sobrinos:** En especial a Kevin y Ever, por su tiempo, y apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

- Universidad Panamericana:** Por darme la oportunidad de ver uno de mis sueños hechos realidad.
- Universidad Mariano Gálvez:** Por ser mi fuente de sabiduría invaluable, que me brindó valiosos conocimientos en toda mi trayectoria como estudiante.
- Al coordinador:** Lic. César Fernando Orellana Paiz, por el apoyo brindado en cuanto a la asignación de personas para el enriquecimiento del presente informe de práctica.
- A mi asesor de tesis:** Lic. Omar Alexander Aldana Portillo, por haber enriquecido el presente informe de práctica, mediante sus conocimientos y experiencia.
- A mi revisor de tesis:** Licda. Lilian Janeth Orellana Paiz de Cruz, por su tiempo, dedicación y sus valiosos consejos, contribuyendo a la calidad del presente informe de práctica.
- A Cobigua:** Por permitirme asistir constantemente al centro universitario a recibir mi formación educativa, apoyándome con el tiempo necesario para ser un profesional.

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
<b>Capítulo 1</b>	
Marco teórico	01
1.1 Definición del ausentismo	01
1.2 Evolución del ausentismo	03
1.3 Aspectos relacionados con el ausentismo	04
1.4 Causas o factores del ausentismo	05
1.5 Tipos y clasificación del ausentismo	06
1.6 Medición del ausentismo	08
1.7 Rol que ejerce el supervisor con relación al ausentismo laboral	10
1.8 Efectos del ausentismo laboral	11
1.9 El clima en la organización y su relación con el ausentismo	11
<b>Capítulo 2</b>	
Planteamiento del problema	14
2.1 Título de la investigación	15
2.2 Justificación	15
2.3 Objetivos	15
2.3.1 Objetivo general	15
2.3.2 Objetivos específicos	16
2.4 Alcances y límites	16
2.4.1 Alcances	16
2.4.2 Límites	17
<b>Capítulo 3</b>	
Metodología	18
3.1 Tipo de investigación	18
3.2 Sujetos de la investigación	18
3.2.1 Personas	18

3.2.2 Unidades de análisis	18
3.3 Instrumentos	18
3.4 Procedimiento	19
3.5 Diseño de la investigación	20
<b>Capítulo 4</b>	
Aporte	21
4.1 Para la empresa	21
4.2 Para la Universidad	21
4.3 Para Guatemala	21
<b>Capítulo 5</b>	
Análisis de resultados	22
<b>Capítulo 6</b>	
Resultados de la investigación	29
<b>Capítulo 7</b>	
Conclusiones	37
<b>Capítulo 8</b>	
Propuesta	38
Cronograma de trabajo	41
Fuentes de consulta	42
<b>Anexos</b>	44
Anexo 1 Evaluación integral	45
Anexo 2 Diagnóstico	61
Anexo 3 Guía de entrevista dirigida al administrador de finca Uthe	76
Anexo 4 Cuestionario dirigido al personal operativo	78
Anexo 5 Ejecución de la Propuesta	80
• Guía de Motivacional para personal operativo	91

## Resumen

Actualmente, muchas de las empresas que existen en el mundo comercial, sufren el tremendo fenómeno llamado: Ausentismo Laboral, derivado de la desmotivación de personal. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones que las personas hacen a las organizaciones.

Como objetivo general de esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- se plantea determinar la implementación de una guía motivacional para el personal operativo con la idea de la reducción del ausentismo laboral en finca Uthe, unidad productiva de la empresa COBIGUA S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios del departamento de Izabal.

Este es un estudio de tipo descriptivo, tomándose como sujetos de estudio al Administrador de finca y al Gerente de Recursos Humanos, así como también a 30 personas operativas de finca Uthe, en la empresa Cobigua S.A., aplicándose una guía de entrevista y un cuestionario como instrumentos de investigación.

Se llegó a la conclusión que finca Uthe, unidad productiva de la empresa en mención presenta un alto grado de ausentismo laboral, esto debido a la desmotivación que cada uno de los empleados presenta al momento de la realización de sus respectivas labores.

Como propuesta se presenta una guía motivacional para el personal operativo, para lograr la reducción del ausentismo laboral en finca Uthe de la empresa Cobigua S.A., ubicada en el municipio de Puerto Barrios, departamento de Izabal.

## Introducción

Gran cantidad de empresas luchan por alcanzar el éxito y para ello invierten en programas, herramientas y sistemas que les permitan competir en el mercado internacional; sin embargo, no todas han podido llegar a tener el éxito deseado, ya que muchas de ellas se han encontrado con obstáculos para que su personal pueda asistir de manera continua al cumplimiento de sus funciones dentro de la organización para la cual laboran.

Los gerentes nunca llegan a ver los resultados de algunos empleados, es más, se les hace más fácil buscar un sustituto que intentar resolver los problemas que aquejan al personal a su cargo. Por tal razón es necesario que las organizaciones establezcan su proceso de provisión de recursos humanos, con el fin de crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de la organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

El vuelco de la industrialización, hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, lo que ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos.

Guatemala, se caracteriza por ser un país principalmente agrícola, tal es el caso de la región Norte del departamento de Izabal, que es uno de los que cuenta con un desarrollo agrícola significativo y cuenta con muchas empresas que pertenecen a la agroindustria, la mayoría de las fincas bananeras están ubicadas en los municipios de Puerto Barrios y Los Amates Izabal.

COBIGUA S.A., empresa objeto de estudio, se dedica a la producción de bananos de alta calidad para exportar al mercado internacional, cumpliendo con los requisitos de calidad y creando las condiciones óptimas para que el personal que en ella labora pueda desempeñar sus funciones sin ningún inconveniente, protegiendo la salud de sus colaboradores.

Por ello, esta Práctica Empresarial Dirigida –PED- pretende contribuir con dicha empresa, fortaleciendo el área de debilidad existente, en cuanto a determinar las principales causas que generan el ausentismo laboral operativo de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A. ubicada en Puerto Barrios, cabecera departamental de Izabal.

La presente investigación es de tipo descriptiva y se realizaron dos entrevistas, una al administrador de la finca y otra al jefe de recursos humanos, también se realizaron cuestionarios al personal operativo de la sub unidad productiva 1476002 de finca Uthe.

# Capítulo 1

## Marco teórico

En la presente Práctica Empresarial Dirigida, se abordó el tema del ausentismo laboral, fenómeno que se da en las organizaciones y que hoy en día representa un problema, para las empresas que buscan alcanzar las metas propuestas, el término ausentismo tiene alcances diferentes en la literatura, ya que no existe una definición única y universalmente aceptada del término, sin embargo, citaremos algunas definiciones que algunos autores describen según su criterio.

Esto puede deberse en parte a que, según cual sea el punto de vista y los intereses en juego, algunos elementos predominan sobre otros; mientras que para el empresario la prioridad es asegurar y aumentar la presencia del trabajador en su puesto de trabajo, para los sindicatos lo es garantizar la salud de los trabajadores.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al ausentismo como “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y otras conquistas laborales que se hayan pactado, quedan claramente diferenciados en esta definición, dos tipos de ausentismo: el llamado ausentismo “voluntario” (no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir) y el llamado ausentismo “involuntario” (el ausentismo laboral de causa justificada).”

### 1.1 Definición del ausentismo

Existen autores que tratan de explicar algunos términos sobre el fenómeno del ausentismo, sin embargo no existe una definición clara y precisa en cuanto al término, se trata de profundizar sobre cómo se ha estudiado y la aportación de diferentes enfoques para tratar de darle una definición.

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. (Hellriegel Don, 2005)

"El ausentismo puede definirse como la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado. Sin embargo, casi únicamente se acepta como tal, la ausencia al trabajo de una persona durante una jornada laboral completa, que se suponía iba a asistir, independientemente de la causa por la cual se produzca" (Daniel Danatro, 1997)

Para Chiavenato (2007) el ausentismo se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente, faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa".

Por otro lado Danatro (1997), nos da esta definición: "Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna"

Por su parte, Arias (2006), dice lo siguiente: "el ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado deberá presentarse a laborar"

Tomando en cuenta los aportes de los autores en señalar que el ausentismo laboral es la ausencia del empleado en su puesto de trabajo, no incluyendo vacaciones y huelgas, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo.

Durante mucho tiempo el interés de las organizaciones empresariales y de las instituciones de servicio se mantuvo concentrado en los mecanismos tecnológicos que de alguna manera han de contribuir a optimizar su propio funcionamiento administrativo y financiero, para así incrementar sus niveles de productividad; sin embargo, hoy en día ha sido evidente que en los últimos años estas organizaciones e instituciones han empezado a mostrar una mayor preocupación por el elemento humano; el cual ha dejado de ser considerado como un instrumento manipulable dentro de los procesos de producción, de esta manera se transforma en el recurso de mayor atención en la organización.

"La Organización Internacional del Trabajo" indica: Toda reglamentación jurídica, al mismo tiempo que confiere derechos, impone deberes u obligaciones, de entre estos últimos, uno de los más importantes del recurso humano es precisamente evitar el incumplimiento de sus actividades laborales a consecuencia de la inasistencia a ellas. El fenómeno del ausentismo ha sido catalogado como la ausencia física o mental a las labores pactadas.

## 1.2 Evolución del ausentismo.

El término ausentismo, proveniente del vocablo latino absentis que denota (ausente, separado, lejano), se continúa utilizando con este mismo significado, a los fines de describir una situación de incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral.

Este fenómeno está vinculado a factores de diferentes índoles, que conllevan al trabajador a una serie de comportamientos que aún cuando no muestran relación aparente entre ellos, se hallan vinculadas a las características personales, que desembocan en actitudes frente al puesto de trabajo.

El problema del ausentismo laboral, en las organizaciones, ha estado presente desde el momento que surge el trabajo como medio utilizado por el hombre para satisfacer sus necesidades y la de los demás, a través de la contraprestación del servicio.

Kossoris (1940:512), citado por: la enciclopedia británica publishers (1990), efectuó en la segunda guerra mundial un estudio sobre el ausentismo y la masiva incorporación de las mujeres a la industria. Por otro lado, también se efectuaron estudios sobre los factores condicionantes del ausentismo laboral relacionadas con la función social asignada al sexo, la categoría ocupacional, la edad, el número de hijos, la actitud individual ante el trabajo entre otros.

Por lo que, el ausentismo laboral puede tener raíces de carácter sociológico, psicológico, pedagógico y estar relacionado con el desarrollo empresarial, directivo, económico de la organización.

Algunos países en su lucha por combatir el ausentismo, buscan conocer cuál ha sido la tendencia y evolución de este fenómeno, con el fin de poner en marcha controles que le permitan disminuir las faltas justificadas o injustificadas del trabajador a su trabajo y reducir los costos que ello implica.

Actualmente, el ausentismo es un problema vigente, se han realizado estudios acerca del mismo, relacionado con los índices de productividad de las empresas; sin embargo, tal enfoque podría considerarse superficial, ya que solo abarca la parte relacionada con el trabajador, sin considerar otros factores como condiciones ambientales, falta de liderazgo entre otros por parte de sus supervisores.

### 1.3 Aspectos relacionados con el ausentismo

Según la “Organización Internacional del Trabajo” El ausentismo puede ser causa de la culminación de un contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada, la ausencia de los trabajadores en su puesto de trabajo supone un incumplimiento del contrato.

Las legislaciones en la mayoría de los países protegen a los trabajadores en el caso de que las ausencias sean por razones de fuerza mayor.

Robbins (2005), dice: Muchas de las empresas han intentado disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador este contento, y en consecuencia, pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización paga por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación hombre-trabajo, la relación hombre-organización con todas sus consecuencias.

De estas relaciones se desprende que los recursos humanos no pertenecen a la organización por el hecho de haberlos contratado y pagar su trabajo, los conocimientos, las experiencias, habilidades y capacidad son propiedad de cada individuo y se manifiestan solo a través del comportamiento de cada ser humano.

Sigue diciendo el autor, el comportamiento está determinado por los principales componentes de su ser como son: la edad, su salud, factores sociales, económicos, psicológicos, familiares, el estado civil, etc., que se congregan en la personalidad que va adquiriendo durante el tiempo, la complejidad del ser humano se manifiesta en cualquier lugar donde intente desarrollarse, el ambiente de trabajo no puede ser excepción a esta afirmación, el hombre se manifiesta con sus acciones.

#### 1.4 Causas o factores del ausentismo

Todo ser humano regula su conducta, según lo que sienta y perciba en su entorno. Al respecto Arias (2006:232), expresa que “toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella.

En base a lo anterior, el autor considera que existe una diversidad de factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento del individuo; en cualquier situación que se presente.

El motivo de ausentarse de su lugar de trabajo, no siempre ocurre por causa del trabajador; sino puede ser causado por la empresa, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo entre otras causas más comunes.

Por su parte Reyes (2000), considera que las cinco causas principales que están produciendo el ausentismo son las siguientes:

- ✓ La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.
- ✓ Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
- ✓ La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.
- ✓ La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.

- ✓ El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Por otro lado, diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas del ausentismo son las enfermedades respiratorias, licor, drogas, vida nocturna y falta de motivación. (Revista médica IMSS, 2005)

Robbins (2005), resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto es inevitable, o hasta qué punto la organización puede combatirlo eficazmente.

### 1.5 Tipos y clasificación del ausentismo.

Balderas (2005), nos dice que el ausentismo se clasifica de la siguiente manera ausentismo justificado y ausentismo injustificado.

- Ausentismo justificado: el que se produce con autorización.
- Ausentismo injustificado: las faltas del trabajador cuando no avisa, y por lo tanto, no hay autorización.

Por su parte: Stoner (1996), nos dice: el Ausentismo Laboral no justificado es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo.

Son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el trabajador, una de las causas directas del ausentismo laboral.

Continúa diciendo el autor, cuando las condiciones de trabajo son satisfactorias disminuye sensiblemente el ausentismo laboral, por contra ante condiciones de trabajo precarias aumenta sensiblemente el ausentismo laboral. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.) redundará en un menor ausentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor ausentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas).

Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según Chiavenato (2007), se especifican a continuación:

- Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
  - ✓ Faltas injustificadas por certificados médicos.
  - ✓ Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.
- Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:
  - ✓ Vacaciones.
  - ✓ Licencias de toda clase.
  - ✓ Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

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

Reyes (2000), clasifica el ausentismo como ausentismo mental y ausentismo físico, este último se divide en justificado e injustificado y cada uno de ellos en total o en parcial según se prolongue la ausencia a lo largo de toda la jornada o solo parte de lo que dure la misma, de igual manera define cada tipo de ausentismo de la siguiente manera:

- Ausentismo mental: puede conceptualizarse como toda asistencia física del trabajador pero su pensamiento se encuentra en otra parte distante, por lo cual se presume que su caracterización podría intentarse sobre la base de la fluctuación de los índices de productividad, sin embargo, existe la salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.
- Ausentismo físico: el ausentismo físico lo podemos definir como toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se puede dividir en físico justificado y en físico no justificado.

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

Obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos. El ausentismo físico injustificado se divide a su vez en ausentismo por jornada completa y ausentismo por jornada parcial, los ejemplos anteriormente mencionados corresponden a la primera sub clasificación, por lo que toca al ausentismo justificado parcial, el cual solo se presenta por razones médicas laborales.

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

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

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

## 1.6 Medición del ausentismo

Investigar el fenómeno del ausentismo, particularmente intentando comparar estudios de diferentes orígenes, ofrece la dificultad de que no hay un acuerdo unánime acerca del fenómeno.

Las recomendaciones de la OIT citadas por Hamoui y colaboradores (2005), sugieren el uso de los siguientes indicadores:

Tasa global de ausentismo: representa la proporción, en porcentaje, entre los días laborales perdidos por ausentismo y los días de trabajo previsto.

Índice de gravedad: Es la relación entre los días laborales perdidos por ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

Índice de frecuencia: Es la relación entre el número de episodios de ausentismo y el número de trabajadores bajo riesgo.

Índice de duración media de la baja: Es la relación entre el total de días perdidos y el número de episodios de ausentismo.

El ausentismo se expresa generalmente, como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado varias y diferentes fórmulas para calcular este fenómeno en las organizaciones. Sin embargo no existe una formula estándar para su medición.

Al respecto Hernández (1985:302) menciona que no existe una definición universalmente aceptada del ausentismo ni una formula normalizada para computarlo. Es vital que cada empresa realice una medición de este fenómeno porque el grado de ausentismo también mide la eficiencia de la organización y sus programas ya sean estos de remuneración, adaptación, supervisión, inducción, motivación, entre otros.

Hernández (1985:302) expresa que el grado de ausentismo en el trabajo también puede servir para indicar la eficiencia de un programa de administración de personal, la formula ha aplicar para la medición del ausentismo en la finca Uthe, unidad productiva de la empresa “COBIGUA S. A.” por considerarla la más adecuada para el cálculo, debido a que permitirá demostrar el grado de ausencias presentes en un tiempo determinado, expresándolo en porcentajes.

Tasa de N° días-hombre perdidos por ausentismo.

Ausentismo N° de empleados X días laborables

=X100

Hernández (1985:302) se refiere a esta fórmula como “el método de computar las tasas de ausentismo de utilización más frecuentes” esta fórmula será aplicada por mes, esto permitirá demostrar la variación de la tasa de ausentismo, número de empleados y los días perdidos en cada periodo.

### 1.7 Rol que ejerce el supervisor con relación al ausentismo laboral

Una de las funciones más importantes del supervisor, es la de motivar al personal a su cargo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad, y así evitar descontento en ellos, logrando a la vez la no interrupción de las actividades diarias.

Al respecto, Herbert y Chruden (1992:344), menciona que: “es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para su trabajo y para el departamento”.

El supervisor desempeña funciones de gran importancia dentro de una organización, entre las cuales destacan la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a un grupo de personas cuyo comportamiento y actitudes son diferentes. Este establece un contacto directo con los individuos a su cargo, lo que le permite detectar con mayor rapidez las fallas o problemas organizacionales que se manifiestan, ya sea a nivel individual o de grupo.

Los supervisores juegan un papel importante; en la disminución del ausentismo de los trabajadores. Nadie mejor que ellos, para conocer más que cualquier otro nivel de la organización, los efectos del ausentismo sobre la empresa.

Chiavenato (2007:168) argumenta que una supervisión deficiente, pudiera ser un aspecto relacionado con el ausentismo. El autor considera, que las causas de tal problema, no siempre

estarían presentes en el empleado, sino que a veces dependerá del clima organizacional. Una organización deficiente, ocasionaría el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulos, así como la precaria integración del empleado a la organización.

El autor continúa manifestando que el trabajador en la mayoría de veces es reflejo de la organización, por lo que su comportamiento dentro de la empresa y su motivación a asistir al trabajo se guiarán por los estímulos que ésta les ofrezca.

### 1.8 Efectos del ausentismo laboral

Según Sarmiento (2006), el ausentismo laboral conlleva, como ya se ha estudiado, efectos negativos para el propio colaborador, sus compañeros de trabajo, su familia y la propia organización.

Continúa diciendo el autor que, aunque han sido menos estudiados, también hay algunos efectos positivos del ausentismo que, aunque no llegan a balancear con los anteriores, no por ello son menos merecedores de estudio y análisis.

Estas consecuencias positivas, derivan de que el ausentismo puede suponer una estrategia para reducir el estrés laboral del trabajador y con ello mejorar su desempeño en otros roles, como en el ambiente familiar y social, asimismo, brinda a los compañeros de trabajo la oportunidad de realizar nuevas tareas y así demostrar sus habilidades o ensanchar su puesto de trabajo.

### 1.9 El clima en la organización y su relación con el ausentismo

El departamento de Recursos debe considerar que el ambiente de trabajo provoca un profundo efecto en la mente de los individuos, por eso busca desarrollar un ambiente positivo.

Dessler (2004:181) define al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distingue ante otra, e influye en el comportamiento de las personas que la conforman”. Se dice que de acuerdo a las características de la organización sus trabajadores crearán una visión y una forma de comportarse dentro de ella.

El Código de Trabajo de Guatemala en su búsqueda de ofrecer a los colaboradores un clima adecuado en sus puestos de trabajo en cuanto a higiene y seguridad en el mismo dice lo siguiente:

Artículo 197. (Reformado por el artículo 1 del decreto 35-98 del Congreso de la República). Todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores, para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- a) Prevenir accidentes de trabajo, velando por que la maquinarias, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación;
- b) Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
- c) Prevenir incendios;
- d) Proveer un ambiente sano de trabajo;
- e) Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;
- f) Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores;
- g) Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo;
- h) Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo;
- i) Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres esté en proporción al número de trabajadores de uno u otro sexo, y que se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos;
- j) Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene;

- k) Cuando sea necesario habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres;
- l) Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Código de Trabajo de Guatemala, 2007:77)

En relación a lo anterior podemos observar que en toda organización deberían de existir condiciones laborables donde el trabajador se sienta satisfecho y cómodo con su puesto. Un trabajador satisfecho con su puesto donde reúna todas las condiciones favorables de protección será un empleado comprometido y responsable trayendo consigo la disminución de los índices de ausentismo.

El ausentismo es una muestra evidente del descontento del trabajador con las malas condiciones laborables y su ambiente. Al respecto Rodríguez (1999:25) menciona que las condiciones físicas de trabajo influyen en la conducta del trabajador hacia su actividad y su rendimiento, determinando que las condiciones desfavorables contribuyen a que haya deficiencias en el proceso de trabajo y que dan origen a la rotación de personal, al ausentismo y al reposerismo.

También se puede concluir que el ambiente físico de trabajo puede abarcar otros aspectos como: luminosidad, ruido, clima entre otros; si estos no son los adecuados, ocasionan inconformidad, se puede decir que para un trabajador el ambiente de trabajo le representa mucha importancia, y es debido a ello que en las organizaciones es necesario que las normas de higiene y salud sean las más adecuadas para que sus colaboradores se sientan satisfechos y de esta manera evitar las ausencias a su centro de trabajo.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

En las organizaciones públicas o privadas el factor humano es la parte más importantes para poder llevar una organización a obtener las metas en sus diferentes planificaciones laborales, la buena relación entre operario y administración, crea el clima propicio para cumplir los objetivos empresariales, de tal manera que las organizaciones buscan mantener una asistencia permanente de sus colaboradores que le garantice su rentabilidad en el negocio que desempeña.

El no asistir a los puestos de trabajo, es lo que se denomina como ausentismo laboral, definiéndose como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. El ausentismo laboral es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al máximo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad.

En la empresa COBIGUA S.A., se ha evidenciado debilidades en aspectos relacionados con la falta de interés por parte del personal operativo, en asistir de forma continua a sus obligaciones laborales, en algunos casos el personal desconoce la importancia que ellos representan para que la organización pueda cumplir sus objetivos de productividad, calidad y costos.

Aunque el mantener el control y seguimiento por parte de los supervisores hacia los operarios en cuanto al ausentismo laboral no ha sido del todo eficiente, la empresa tiene establecido sus objetivos y políticas para asegurar el cumplimiento de las leyes laborales nacionales, basándose en el código de trabajo vigente, de manera que se haga cumplir con las responsabilidades adquiridas en un contrato de trabajo y que actualmente es supervisado por el departamento de relaciones laborales.

Si se continúa con la problemática del ausentismo por parte del personal operativo, la empresa corre el riesgo de no cumplir con los objetivos y compromisos adquiridos en cuanto a productividad y calidad del producto que se comercializa, perdiendo la credibilidad de los inversionistas y clientes que no podrán satisfacer sus necesidades de manera adecuada, por lo tanto es indispensable que el departamento de relaciones laborales realice, las revisiones necesarias para determinar las causas del ausentismo y evaluarlas, clasificando, las que corresponden a ausentismo por causas justificables de aquellas que no lo son, o que son de manera intencional.

## 2.1 Título de la investigación

“Análisis de las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en el personal operativo de la finca Uthe, Unidad productiva de Compañía Bananera Guatemalteca Independiente S.A. ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal”

## 2.2 Justificación

El cumplimiento de las leyes laborales, es indispensable para que toda empresa pueda desempeñar sus funciones en un ambiente sano y productivo, el tener bien establecidas las políticas de la empresa ayuda para que el personal conozca las reglas que deben regir su comportamiento ético y moral. La visión de toda organización radica en el mantenimiento de su rentabilidad y en la satisfacción de sus clientes, por lo que un aspecto muy importante dentro de las empresas es desarrollar estrategias que controlen las causas que originan el ausentismo laboral, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo general

Identificar las principales causas que originan la ausencia laboral del personal operativo de la finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la relación de trabajo existente actual entre sus operarios y determinar las causas más frecuentes del incumplimiento laboral en finca Uthe.
- Evaluar el funcionamiento del departamento de relaciones laborales dentro de la organización respecto a las medidas disciplinarias que se imponen por el incumplimiento de ausencia laboral.
- Proporcionar información sobre las causas que ocasionan el ausentismo laboral e incrementar la participación del personal en el proceso productivo.
- Conocer el proceso de control que se tiene sobre los operarios, en función de cumplimiento de normas y políticas laborales que se realiza en finca Uthe, para el cumplimiento de sus operaciones.

## 2.4 Alcances y límites

### 2.4.1 Alcances

- Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la Compañía Bananera Guatemalteca Independiente S.A. (COBIGUA), empresa que se dedica a la producción de bananos, ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal.

- Temporal

El proyecto de estudio se realizó del 12 de mayo del 2012 al 23 de febrero 2013.

- Teórica

Los libros utilizados fueron de los autores que han escrito sobre administración de recursos humanos y relaciones laborales, para el tema relacionado con el ausentismo laboral operativo, tales como: "Daniel Danatro", "Adalberto Chiavenato", y Stephen Robbins, entre otros.

### 2.4.2 Límites

Para la presente investigación no se presentó ninguna limitante.

## Capítulo 3

### Metodología

#### 3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista (2003: 119), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”.

#### 3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio para el desarrollo de la presente investigación, fueron:

##### 3.2.1 Personas

- Administrador de finca.
- Jefe de recursos humanos.
- Personal operativo (treinta de la sub unidad productiva 1476002 de finca Uthe).

##### 3.2.2 Unidades de análisis

Se verificaron comportamientos conductuales tanto del personal operativo como de los administrativos para obtener conocimiento acerca de las causas que provocan el ausentismo de los colaboradores, además de verificar registros de ausentismo en los sistemas de la empresa.

#### 3.3 Instrumentos

Para el desarrollo del presente trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- y obtener información de los sujetos de estudio se utilizó los siguientes instrumentos de investigación:

##### 3.3.1 Guía de entrevista dirigida al administrador de finca Uthe y jefe de recursos humanos de COBIGUA S.A.

Entrevista con una primera serie de once (11) preguntas cerradas; que persigue obtener información relacionada con las causas que ocasionan el ausentismo laboral en finca Uthe, la

planificación sobre el requerimiento del personal en las diferentes actividades del cultivo del banano y el análisis del proceso laboral en las diferentes unidades de producción. (Ver anexo No. 3)

### 3.3.2 Cuestionario dirigido a empleados de finca Uthe, Unidad productiva de COBIGUA S.A.

Cuestionario con una primera serie de once (11) preguntas cerradas, para recabar información de los colaboradores y con ello conocer la relación existente con la organización y el compromiso adquirido dentro de la relación laboral. (Ver anexo No. 4)

## 3.4 Procedimiento

Para la realización de la presente Práctica Empresarial Dirigida fue necesario desarrollar los siguientes pasos:

- Visitas a COBIGUA S.A. para recabar información general de la empresa para el contacto inicial
- Entrevistas personales con el Gerente de Operaciones y personal de la empresa objeto de estudio
- Investigación preliminar para detectar la problemática
- Aplicación de instrumentación
- Recopilación y análisis de información
- Estructuración del Foda
- Selección del tema de investigación
- Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación
- Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta
- Redacción de la introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-
- Estructuración de los instrumentos de investigación
- Validación de los instrumentos
- Aplicación de la prueba piloto a los sujetos de estudio
- Corrección a los instrumentos de investigación según la prueba piloto

- Aplicación de los instrumentos a los sujetos de estudio
- Elaboración del análisis a los resultados
- Presentación de los resultados obtenidos
- Elaboración de las conclusiones y la propuesta
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED–

### 3.5 Diseño de la investigación

El diseño de esta Práctica Empresarial Dirigida se considera mixto, o sea una mezcla entre documental y de campo, ya que se consultaron libros de textos y visitas a la empresa a través de la aplicación de entrevistas, cuestionarios y método de observación.



## **Capítulo 4**

### **Aporte**

#### **4.1 Para la empresa**

El aporte de la investigación es de beneficio directo para la empresa COBIGUA S.A., para aplicar los métodos que ayuden en el control del ausentismo laboral operativo.

#### **4.2 Para la Universidad**

La presente investigación se espera que sea un documento de utilidad para estudiantes de la Universidad Panamericana que tengan interés de estudio y de trabajos futuros.

#### **4.3 Para Guatemala**

Este documento busca servir a todas aquellas personas con interés de investigación y búsqueda de conocimiento, como fuente de información para aquellos futuros profesionales y personas interesadas en el tema, para contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Para realizar el trabajo de campo de la presente Práctica Empresarial Dirigida –PED- se utilizaron dos instrumentos los cuales se analizan a continuación:

Con las entrevistas dirigidas al Administrador de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A. detalladas en los anexos No. 3 y 4, se efectuó con el objetivo de:

- Conocer si en finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A. se dan las condiciones apropiadas para que el personal operativo pueda asistir ininterrumpidamente a su puesto de trabajo.
- Conocer si la empresa brinda las condiciones adecuadas para que el personal operativo pueda ejecutar las tareas en un ambiente de trabajo agradable, protegiéndole la salud, para que no tenga la necesidad de ausentarse de su puesto de trabajo.
- Determinar el nivel de responsabilidad que tiene finca Uthe con los colaboradores, para que puedan asistir al puesto de trabajo y ejecutar las tareas de forma adecuada, cumpliendo con los requisitos mínimos establecidos en los sistemas operativos de la empresa.
- Establecer si existen los estímulos empresariales para minimizar el ausentismo en el personal operativo de finca Uthe.

El cuestionario dirigido a los empleados de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A., se aplicó para:

- Conocer si los empleados de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A. ejecutan las tareas en un ambiente agradable y libre de contaminaciones ambientales, que les permita ejecutar las tareas de forma continua.

- Conocer si los colaboradores hacen un buen uso de las condiciones favorables, en cuanto a salud, transporte y otros que la empresa les brinda para que desempeñen sus funciones diarias.
- Identificar si los empleados utilizan adecuadamente los equipos y herramientas que les proporciona la compañía y de esa manera evitar accidentes de trabajo que los haga ausentarse del mismo.
- Identificar si el personal operativo es consciente de la utilidad que representan para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.

Enseguida se presentan los hallazgos encontrados con dichos instrumentos y se comparan con los autores que han escrito sobre el tema.

Chiavenato (2007), considera que el ausentismo se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente, faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa".

"La Organización Internacional del Trabajo" indica: Toda reglamentación jurídica, al mismo tiempo que confiere derechos, impone deberes u obligaciones, de entre estos últimos, uno de los más importantes del recurso humano es precisamente evitar el incumplimiento de sus actividades laborales a consecuencia de la inasistencia a ellas. El fenómeno del ausentismo ha sido catalogado como la ausencia física o mental a las labores pactadas.

Tomando en cuenta los aportes de los autores en señalar que el ausentismo laboral es la ausencia del empleado en su puesto de trabajo se puede asegurar que los empleados operativos de finca Uthe, según el estudio de campo realizado, se han ausentado de sus labores en más de una ocasión, representando una pérdida económica para la empresa, tomando en consideración los esfuerzos que la misma hace en brindar las condiciones de un ambiente sano y agradable al cumplir con las condiciones pactadas.

La importancia que tienen los colaboradores en las organizaciones de permanecer en sus puestos de trabajo para alcanzar las metas y objetivos organizacionales es de gran valor, ya que sin ellos, tales empresas no podrían funcionar adecuadamente, es por ello que en finca Uthe, se reconoce a los colaboradores que contribuyen al crecimiento económico de la empresa.

Kossoris (1940:512), citado por: la enciclopedia británica publishers (1990), efectuó en la segunda guerra mundial un estudio sobre el ausentismo y la masiva incorporación de las mujeres a la industria. Por otro lado, también se efectuaron estudios sobre los factores condicionantes del ausentismo laboral relacionadas con la función social asignada al sexo, la categoría ocupacional, la edad, el número de hijos, la actitud individual ante el trabajo entre otros.

Actualmente, el ausentismo es un problema vigente, por eso es que en la empresa objeto de estudio se trata de concientizar al trabajador para que éste pueda permanecer constantemente en su puesto de trabajo, y que pueda generar valor agregado a la organización, como también a su familia, se puede mencionar que en su mayoría, las personas sí conocen de la importancia que ellos representan para la empresa, para que éstas puedan alcanzar sus metas, sin embargo existe un porcentaje que no es consciente del valor agregado que generan hacia la entidad.

Kossoris (1940:512), citado por: la enciclopedia británica Publisher (1990), enfatiza que, ausentarse de su puesto de trabajo por parte de los colaboradores, representa para la organización un impacto económico, por lo que, el ausentismo laboral puede tener raíces de carácter sociológico, psicológico, pedagógico y estar relacionado con el desarrollo empresarial, directivo, económico de la organización.

Algunos países en su lucha por combatir el ausentismo, buscan conocer cuál ha sido la tendencia y evolución de este fenómeno, con el fin de poner en marcha controles que le permitan disminuir las faltas justificadas o injustificadas del trabajador y reducir los costos que ello implica. Según el estudio efectuado, finca Uthe maneja controles sobre este fenómeno, el cual es registrado por parte del departamento de Relaciones Laborales, quien recibe información por medio de planillas

que son llevadas por parte de los supervisores, y de esta manera, generan los planes de acción para la reducción de ausencias y evitar los costes mayores.

La motivación es importante en la organización, al respecto Arias (2006:232), expresa que “toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; en base a lo anterior, el autor considera que existe una diversidad de factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento del individuo; en cualquier situación que se presente.

El motivo de ausentarse de su lugar de trabajo, no siempre ocurre por causa del trabajador; sino puede ser causado por la empresa, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo entre otras causas más comunes.

Al respecto, Herbert y Chruden (1992:344), menciona que: “es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para su trabajo y para el departamento”.

En el cuestionario dirigido al personal operativo de la finca en estudio se pudo determinar que existe una falta de motivación por parte del personal, sin embargo más del 50% reconoce que sí se ha cumplido con condiciones pero que éstas en ocasiones han sido por efectos de negociaciones colectivas, y que algunas labores son mejor remuneradas que otras, considerando ellos la parte económica como un aspecto importante.

Para Stoner (1996), cuando las condiciones de trabajo son satisfactorias disminuye sensiblemente el ausentismo laboral, por el contrario, ante condiciones de trabajo precarias aumenta sensiblemente el ausentismo laboral. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.) redundará en un menor ausentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor ausentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas).

Al respecto, el Código de Trabajo de Guatemala en su búsqueda de ofrecer a los colaboradores un clima adecuado en sus puestos de trabajo en cuanto a higiene y seguridad en el trabajo dice que todo empleador está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los trabajadores, para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- Prevenir accidentes de trabajo, velando por que la maquinarias, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación;
- Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan;
- Prevenir incendios;
- Proveer un ambiente sano de trabajo, y suministrar cuando sea necesario equipo de protección personal entre otros.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Código de Trabajo de Guatemala, 2007:77)

Según el estudio de campo efectuado, se pudo comprobar que efectivamente, finca Uthe, sí provee de las condiciones necesarias para que sus empleados puedan ejecutar sus tareas, en forma adecuada, para tal efecto, dota de herramientas y equipos de protección personal sin costo alguno.

Para Reyes (2000), considera que las cinco causas principales que están produciendo el ausentismo son las siguientes:

- ✓ La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.
- ✓ Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
- ✓ La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.
- ✓ La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
- ✓ El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Según los resultados de campo realizados, se pudo constatar que sí se cumple con otorgar al personal operativo de finca Uthe, los medios necesarios de transporte, y que, la distancia que el trabajador debe viajar es relativamente corta, también, se pudo verificar que el costo del transporte es asumido por la empresa en mención y que al momento de no poder hacerlo en el transporte otorgado por la compañía, esta paga los viáticos por gastos incurridos por el operario.

Los accidentes de trabajo, son provocados por conductas del ser humano, según lo que sienta y perciba en su entorno, al respecto Arias (2006:232), expresa que “toda conducta está provocada por algún factor, en base a lo anterior, el autor considera que existe una diversidad de factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento del individuo; en cualquier situación.

Según el estudio realizado, se pudo verificar que el personal de campo ha recibido por parte de sus supervisores las instrucciones de trabajo en forma clara y precisa, de igual manera, los supervisores son encargados de modelar las conductas dentro de las instalaciones, y de manejar un ambiente de trabajo sano con la finalidad de crear las condiciones adecuadas para que puedan desempeñarse.

El supervisor desempeña funciones de gran importancia dentro de una organización, entre las cuales destacan la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a un grupo de personas cuyo comportamiento y actitudes son diferentes.

Según los datos sobre el estudio efectuado, indica que, el personal operativo sí recibe información por parte de sus jefes inmediatos, acerca de las metas y objetivos de la empresa, y que se buscan todos los mecanismos necesarios para hacer que los operarios se vean motivados a participar de esos logros, sin embargo, un porcentaje menor dice no recibir información sobre las metas de producción, pero que trabajan para cumplirlas.

Chiavenato (2007:168) argumenta que una supervisión deficiente, pudiera ser un aspecto relacionado con el ausentismo. El autor considera, que las causas de tal problema, no siempre estarían presentes en el empleado, sino que a veces dependerá del clima organizacional. Una

organización deficiente, ocasionaría el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulos, así como la precaria integración del empleado a la organización.

En el estudio de campo realizado, se puede comprobar que sí existe una buena supervisión por parte del personal administrativo, y que ésta es la responsable de que las actividades se realicen con normalidad por parte de los empleados, y sirva de guía para que los colaboradores puedan contribuir con las metas de la empresa.

El Código de Trabajo de Guatemala en su búsqueda de ofrecer a los colaboradores un clima adecuado en sus puestos de trabajo dice lo siguiente:

- Prevenir accidentes de trabajo, velando por que la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan en buen estado de conservación;
- Proveer un ambiente sano de trabajo;
- Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo;
- Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas pueda derivarse riesgo para los trabajadores.

Las anteriores medidas se observarán sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Código de Trabajo de Guatemala, 2007:77).

En el estudio realizado, se pudo establecer que en finca Uthe, se dota de herramientas y equipos en buen estado para que cada empleado pueda realizar las tareas de forma adecuada, proporcionando los mismos sin costo alguno y de buena calidad, contando con bodegas propias para el resguardo de las mismas.

También se pudo establecer que en la finca objeto de estudio, se proporciona el Equipo de Protección Personal para aquellas personas que manipulan agroquímicos.

## Capítulo 6

### Resultados de la investigación

- Resultados de la guía de entrevista dirigida al Administrador de finca Uthe, Unidad productiva de COBIGUA S.A.

Los resultados obtenidos de la entrevista dirigida al Administrador de finca Uthe, se consolidan en la tabla siguiente:

**Tabla No. 1**

**Tabla consolidada de la guía de entrevista dirigida al Administrador de finca Uthe, de la empresa COBIGUA S.A.**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1. ¿Posee la compañía registros sobre la ausencia del personal operativo a su puesto de trabajo?	<b>Si</b>
2. ¿Ha informado la compañía a sus trabajadores sobre la importancia de asistir a sus puestos de trabajo?	<b>Si</b>
3. ¿Las ausencias del personal operativo representan un impacto económico en finca Uthe?	<b>Si</b>
4. ¿Presenta la compañía programas de motivación al personal operativo a menudo?	<b>Si</b>
5. ¿Otorga la organización un ambiente de trabajo agradable y seguro al personal operativo?	<b>Si</b>
6. ¿Presta la compañía al personal operativo los medios necesarios para que pueda asistir a su puesto de trabajo?	<b>Si</b>
7. ¿Se reportan los accidentes de trabajo que pueda sufrir el personal operativo en finca Uthe?	<b>Si</b>
8. ¿Informa la empresa al personal operativo sobre los objetivos y metas que se deben de alcanzar?	<b>Si</b>

9. ¿Son supervisadas constantemente las tareas operativas que se realizan en el campo?	<b>Si</b>
10. ¿Otorga la empresa a los empleados las herramientas para que desempeñen sus funciones operativas?	<b>Si</b>
11. ¿Otorga la empresa el Equipo de Protección Personal, al personal operativo que desempeña las tareas de campo?	<b>Si</b>

Base de datos: Administrador de finca Uthe, COBIGUA S.A.

Los resultados anteriores confirman que la finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A., ha informado a sus colaboradores por medio de sus mandos administrativos sobre los problemas económicos que le causan las ausencias laborales de sus empleados, sin embargo no ha logrado reducir los altos índices de ausentismo laboral operativo, para lo cual también se puede establecer que la empresa ha tratado de cumplir con un ambiente sano de trabajo, otorgando a sus operarios los medios necesarios para desempeñarse en sus tareas diarias.

También ha proporcionado los medios de transporte para que todo trabajador pueda asistir a cumplir sus funciones laborales, sin costo alguno y cuando éste no se pueda llevar a cabo, otorga los viáticos para que el trabajador lo haga de forma individual, según se pudo establecer por parte de su administración.

El propósito de prestar éstas condiciones de trabajo es con el objetivo de garantizar que los procesos de producción puedan ejecutarse de buena manera y que el empleado pueda sentirse comprometido consigo mismo, al igual que con la empresa y su familia, para que aquel pueda contribuir al desarrollo económico de la región.

No obstante queda claro que la empresa cuenta con todos los medios necesarios para que su personal pueda cumplir con todas las responsabilidades que tiene plasmadas en su contrato de trabajo, apegándose a las leyes y normas que la rigen en la actualidad.

- Resultados del cuestionario dirigido a los empleados de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A.

A continuación se presentan los resultados alcanzados por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores de finca Uthe, en la sub unidad 1476002.

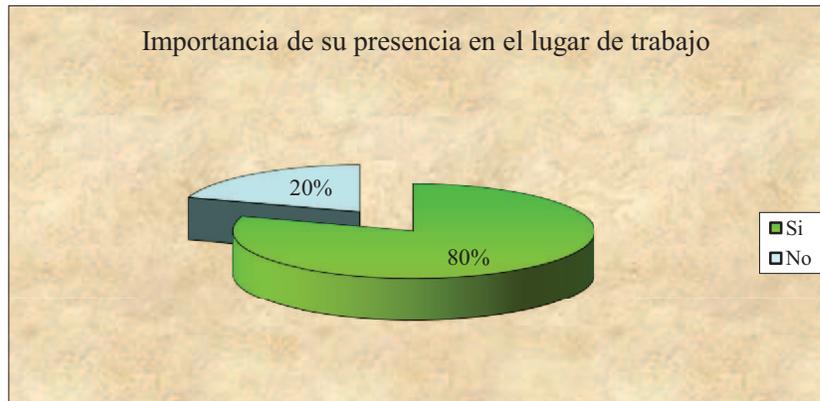
**Gráfica No. 1**



Fuente: Elaboración propia

Según Chiavenato, el ausentismo es: “En sentido más amplio, la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa”. De esta forma la gráfica indica que el 23% de los empleados de la subunidad productiva 1476002 de finca Uthe, se ausenta de sus labores más constantemente ocasionando problemas en sus procesos operativos para cumplir la demanda del mercado.

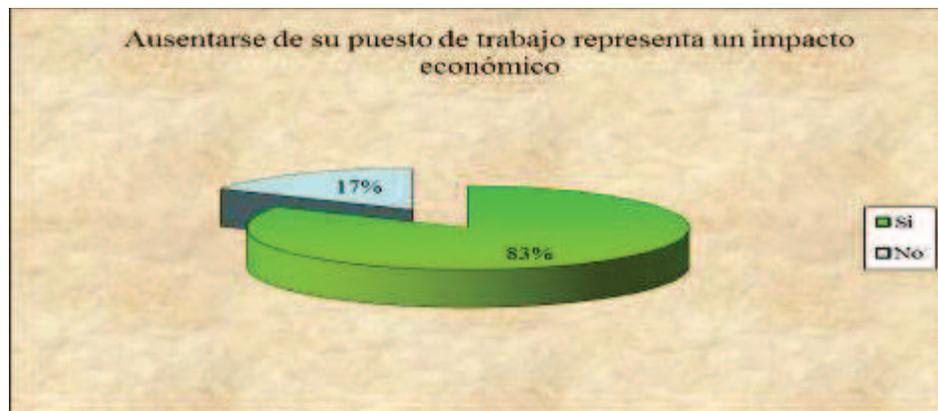
**Gráfica No. 2**



Fuente: Elaboración propia

La importancia de los colaboradores en las empresas es de gran valor, ya que sin ellos los procesos operativos no pueden llevarse a cabo. La gráfica muestra como resultado que un 20% del personal operativo, no conoce la importancia que representa el estar presente continuamente en el lugar de trabajo, aunque en su mayoría el personal cree que si es indispensable para cumplir los objetivos de la misma, los resultados no son del todo favorables en los momentos de alta producción por las ausencias que se provocan.

**Gráfica No. 3**



Fuente: Elaboración propia

Según resultados, la gráfica demuestra que un 83% del personal operativo tiene conocimiento de lo que representan las ausencias laborales en el aspecto económico para la organización, pero un 17% del personal resta importancia a la situación económica actual de la organización.

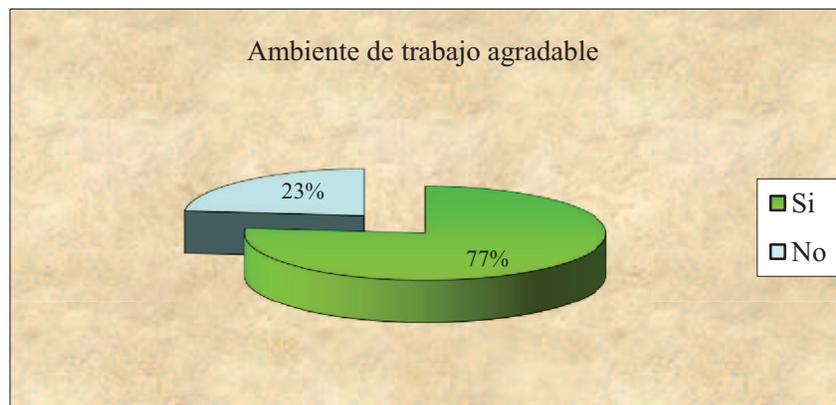
**Gráfica No. 4**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que del personal que ha sido encuestado, un 57% manifiesta haber participado en programas de motivación por parte de la empresa, sin embargo un 43% afirma no haber recibido ni participado en ninguno de los programas establecidos por la misma.

**Gráfica No. 5**



Fuente: Elaboración propia

Los datos representados en la gráfica demuestran que la mayoría de trabajadores del campo, se sienten bien en el ambiente de trabajo que la empresa les brinda, sin embargo un porcentaje menor cree que las condiciones actuales pueden ser aún mejoradas.

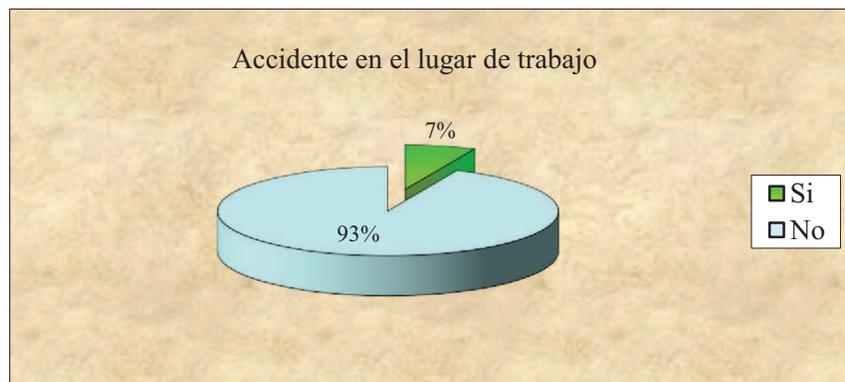
**Gráfica No. 6**



Fuente: Elaboración propia

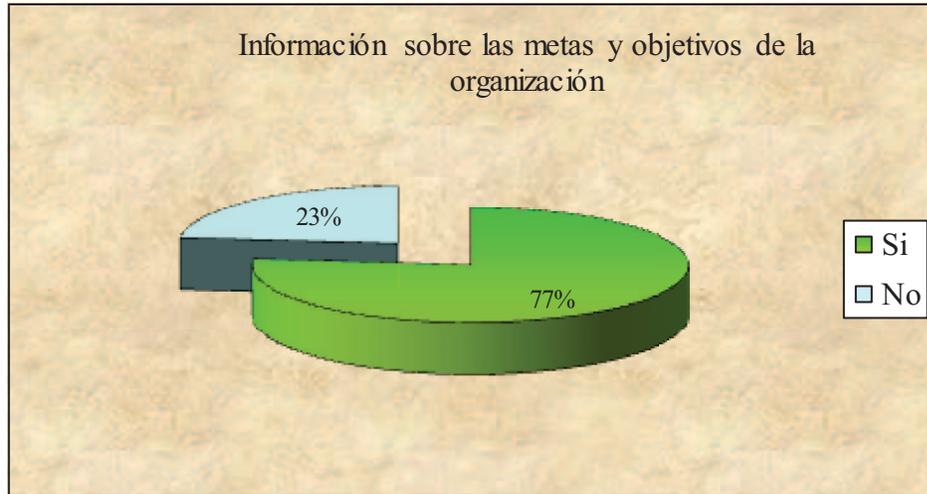
Los resultados obtenidos según la gráfica, demuestra que el personal operativo, si cuenta con los medios necesarios para asistir a su puesto de trabajo, y que dichos medios son proporcionados por la empresa en tiempo y lugar para que todo empleado pueda cumplir con las responsabilidades individuales existentes en su contrato.

**Gráfica No. 7**



Fuente: Elaboración propia

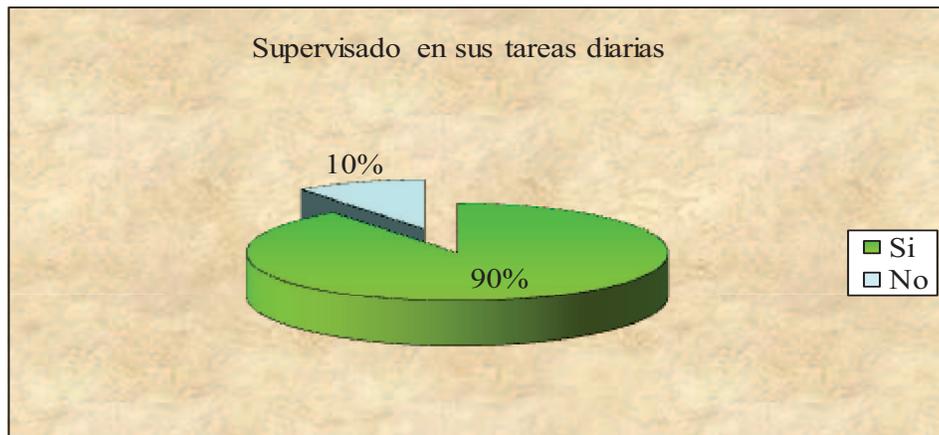
Según la gráfica, demuestra que la empresa, es una entidad responsable y que brinda todas las condiciones de salud y seguridad para sus colaboradores y de esa manera evitar los accidentes en los diferentes puestos de trabajo, por lo cual se muestra que han sido pocos los accidentes ocurridos dentro de las instalaciones de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que del personal entrevistado la mayoría recibe información por parte de su supervisor, sobre los objetivos y metas de la organización, sin embargo, existe un porcentaje que dice no recibir información sobre las metas generales de producción.

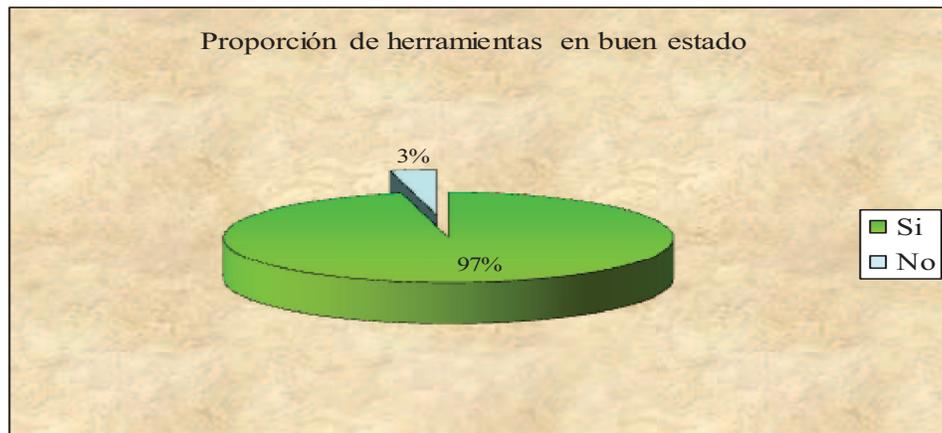
Gráfica No. 9



Fuente: Elaboración propia

La presente gráfica, muestra que la mayoría del personal es visitado en su puesto de trabajo por parte de su supervisor, sin embargo, existe una brecha reducida que puede ser considerada importante para medir el desempeño de todo el funcionamiento del personal operativo en los procesos productivos.

**Gráfica No. 10**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que la empresa proporciona a sus colaboradores, todos los medios necesarios como herramientas y equipos de protección personal en buen estado para que ellos puedan desempeñar sus funciones diarias sin ningún inconveniente, y que le puedan ser productivos con un alto desempeño individual.

**Gráfica No. 11**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que la empresa proporciona el equipo de protección personal al personal operativo para que éste pueda desempeñar sus funciones en un ambiente de trabajo sano, y así, poder evitar enfermedades o contaminaciones que puedan repercutir en ausencias por parte de sus colaboradores.

## Capítulo 7

### Conclusiones

Se presentan a continuación las conclusiones, resultado de la presente investigación dirigida a la finca Uthe, unidad productiva de la empresa COBIGUA S.A.:

Un porcentaje significativo del personal operativo se ausenta de su puesto de trabajo en finca Uthe, debido a la falta de motivación dentro de la organización.

Personal operativo de finca Uthe, resta importancia a asistir continuamente al trabajo debido a que no existe una medida disciplinaria adecuada para la corrección de este incumplimiento.

El personal operativo conoce lo que representa económicamente su ausencia para la organización y para ellos mismos; sin embargo, debido a la poca motivación que actualmente poseen, no dudan en ausentarse.

En finca Uthe, se les proporciona a sus empleados, los medios de transporte necesarios para su traslado desde sus hogares a su puesto de trabajo y viceversa a la hora adecuada para cumplir con sus labores en el tiempo estipulado, demostrando así una buena relación de trabajo entre los operarios y la organización.

Debido a la poca motivación existente en la actualidad por parte de la empresa hacia sus operarios, los mismos, no se han interesado en participar continuamente en los procesos productivos, ausentándose continuamente de sus responsabilidades laborales.

## Capítulo 8

### Propuesta

En la actualidad el mundo ha sufrido una serie de transformaciones, y cada vez, se vuelve más complejo, la mayoría de empresas se muestran más exigentes en el cumplimiento de sus funciones para lograr las metas que se proponen. Desde hace más de tres décadas se han observado cambios drásticos en la forma de vida; la globalización es un fenómeno mundial que afecta la economía de los países, pues obliga a que las organizaciones se fortalezcan económicamente para tener capacidad competitiva en un mercado abierto.

A consecuencia de los cambios que ocurren en el entorno, las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias productivas, y esto consecuentemente hace más exigente el cumplimiento de las obligaciones que tienen los colaboradores con la misma.

Éstas razones hacen que las empresas traten de no equivocarse al momento de contratar personal en sus unidades productivas, y capaciten personal con la idea de hacerlos más productivos y que se vean motivados a no ausentarse de sus funciones para que trabajen de una manera activa, que les permita tanto el crecimiento organizacional, como el individual. ¿Pero qué se puede hacer para evitar la ausencia laboral en los centros de trabajo? . El primer paso es elaborar una guía de motivación y capacitación operaria, donde cada empleado pueda sentir que es parte fundamental para que la empresa pueda lograr los objetivos trazados en sus metas.

Las expectativas de la administración de las empresas y la creciente competencia a nivel internacional constituyen un desafío en la actualidad en una organización. Los departamentos de recursos humanos se vuelven más dinámicos y el departamento de relaciones laborales juega un papel muy importante al momento de regir las leyes aplicables en los centros de trabajo, para hacer que las organizaciones puedan ser competitivas y lograr los objetivos trazados, asegurándose que el personal cumpla con las obligaciones de un contrato individual de trabajo y de esta manera evitar las ausencias no justificables a los centros de trabajo.

- Producto a entregar

Luego de realizadas las investigaciones, tanto documentales como de campo, se propone a la empresa en estudio, la elaboración de una “guía de motivación y capacitación operaria” que permita la reducción del ausentismo laboral en la organización.

- Objetivo general

- ✓ Elaborar una guía de motivación y capacitación para el personal operativo que permita reducir la ausencia laboral.

- Objetivos específicos

- ✓ Definir un proceso de motivación y capacitación para el personal operativo de finca Uthe, en las diferentes sub unidades productivas.

- ✓ Establecer los mecanismos que puedan contribuir a la reducción del ausentismo laboral.

### Viabilidad del proyecto

- Recursos

- ✓ Humanos

La administración y el departamento de recursos humanos, conjuntamente con el departamento de relaciones laborales de la empresa COBIGUA S. A. es la responsable de la ejecución de la presente guía en cada unidad productiva.

- ✓ Materiales

Para implementar ésta propuesta se necesitarán útiles de oficina, entre ellos: Hojas de papel bond, fólder, fastenes, tóner para impresora y equipo de cómputo, además encuadernar dicha guía.

- ✓ Físico

Para la presentación de la guía motivacional, la administración lo debe hacer ante sus trabajadores en las instalaciones de la empresa.

✓ **Financieros**

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta, incluye los siguientes gastos a incurrir:

**Costo beneficio de la propuesta**

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Tubo de tóner	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q.950.00	Q.950.00
Resma de papel bond tamaño carta	Para impresión del detalle del resultado del trabajo a realizar.	1	Q.40.00	Q.40.00
Encuadernado	Encuadernación de las hojas que resulten para la guía	1	Q.50.00	Q.50.00
Gastos de la propuesta	Gastos relacionados con la realización de la propuesta.	1	Q.5,070.00	Q.5,070.00
<b>Total</b>				<b>Q.6,110.00</b>

**Nota:** Los costos presentados en la presente tabla, se obtuvieron según cotizaciones.

\* Cantidad de impresiones y encuadernado del mismo.

**Firmas de aceptación**

En aceptación de ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los 23 días del mes de febrero del año 2013.

(f) \_\_\_\_\_

*Pedro Mardoqueo León Hernández*

*Consultor*

*Universidad Panamericana de Guatemala /*

*Extensión Zacapa*

(f) \_\_\_\_\_

*Martín Gerardo Vargas Barquero*

*Gerente de Operaciones/COBIGUA.*

**Cronograma de trabajo**  
**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**  
**PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED-**

No.	Tema	MAYO		JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPT.	OCT.	NOV.	DIC	ENERO	FEBRERO	MARZO								
		14	16	17	18	25	26	3	23	14	16	18	21	28	4	6	11	***	13	17	***	12	19	16	23	15	
1	Solicitud a la empresa para realización de la PED.																										
2	Respuesta de autorización de la empresa.																										
3	Accraramiento con la entidad.																										
4	Entrevista con el gerente general.																										
5	Recopilación de la información para el diagnóstico.																										
6	Entrega del diagnóstico.																										
7	Entrega del diagnóstico tutores.																										
8	Entrega y revisión del anteproyecto.																										
9	Reunión con tutores.																										
10	Preparación del borrador del proyecto.																										
11	Análisis de investigación.																										
12	Reunión con tutores.																										
13	Preparación del borrador del proyecto.																										
14	Entrega del segundo informe para revisión.																										
15	Reunión con tutores.																										
16	Entrega de tercer informe para revisión.																										
17	Correcciones sugeridas por el tutor.																										
18	Entrega de la práctica.																										
19	Trabajos de campo.																										
20	Presentación de resultados del trabajo de campo.																										
21	Análisis de resultados, conclusiones y capítulo de propuesta.																										
22	Reunión de avances por tutor.																										
23	Ejecución de la propuesta. Documento terminado.																										
24	Entrega de documento terminado a coordinador para asignación de revisor.																										
25	Devolución de documento revisado.																										
26	Entrega de documento a coordinador ya aprobado por tutor y revisor. (4 ejemplares).																										
27	Examen privado sobre el documento.																										

Fuente: Elaboración propia.

## Fuentes de consulta

Agustín R; *Administración de personal*; Editorial Limusa, edición 30; 2000; México, D.F.

Citada por Yamile Hamoui, Yadira Sirit y Mónica Bellorin (2005), Ausentismo laboral del personal administrativo de una universidad pública venezolana, en: Salud de los Trabajadores, Vol. 13, N° 2, Julio-Diciembre de 2005.

Código de Trabajo de Guatemala, (2007) decreto 1441, Higiene y Seguridad en el Trabajo, impreso en librería jurídica 21 calle 7-15, zona 1.Cuidad de Guatemala.

Danatro D (1997), Ausentismo laboral de causa médica en una institución pública, en: Revista Médica del Uruguay, Vol. 2, 1997.

Dessler G; Organización y administración; Editorial Pearson, segunda edición; 2004; México..

Don H; Administración: un enfoque basado en competencias; Editorial Thomson, edición 10; 2005; México.

Enciclopedia británica Publisher. 1.990, 1ª Edición. (Volumen 10). Talleres World Color Services. Estados Unidos.

Fernando A; Administración de los recursos humanos: para el alto desempeño; Editorial Trillas, Sexta edición; 2006; México, D.F.

Herbert J., Chruden. Administración de personal. 1.992, Editorial continental s.a. México.

Hernández, Sergio y otros. Administración de personal. 1.985, editorial Scoth, Foresman and Compani. Estados Unidos de América.

Idalberto C; Administración de recursos humanos; Editorial Mc Graw Hill, Octava edición; 2007; México, D.F

María de la Luz B; Administración de los servicios de enfermería; Editorial Interamericana, cuarta edición; 2005; México, D.F.

Revista Medica del IMSS, Edición número 17; 2005; México, D.F.

Rodríguez D. Lineamientos para minimizar el ausentismolaboral de la empresa Translaca. 1.999, Tesis de grado. Universidad de Oriente. Monagas.

Stephen R.; Administración; Editorial Pearson, edición 8; 2005; Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Stoner J; Administración; Editorial Pearson, edición 4; 1996; Naucalpan de Juárez, Estado de México.

Recuperado <http://www.monografias.com>>...> recursos humanos. 10/07/2012.

Recuperado:<http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/.../663/1/tesis-658.314-L524-1.pdf>.10/07/2012.

Recuperado:<http://www.buenastareas.com/materias/tesis-sobreausentismo-laboral>.Carlos Samaniego; ausentismo, rotación y productividad /12/07/2012.

## **Anexos**

## **Anexo No. 1**

### **Evaluación integral**

#### a) Contacto inicial

- Antecedentes

Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, S.A. (COBIGUA), como una agrupación de productores nacionales de banano, inició operaciones en 1988 exportando su banano a través de Puerto Barrios. Bajo la dirección de Chiquita Brands International, quien hasta la fecha es quien representa la producción de COBIGUA en el mercado extranjero Americano y Europeo, cuyo objetivo es cultivar bananos saludables y nutritivos, a través de una serie de certificación de procesos ambientales, que permiten velar por la salud de sus trabajadores, el cuidado al medio ambiente, el manejo seguro de agroquímicos, y el compromiso social hacia sus trabajadores.



COBIGUA fue fundada en 1988 por un grupo de empresarios guatemaltecos que fusionaron cajas por año. Los mercados claves eran Italia, Arabia Saudita y a una escala mínima, los Estados Unidos.

En 1989 se realizó una alianza estratégica con Chiquita Brands, durante el año 1990, para poder soportar el crecimiento de la exportación del banano; la compañía al darse cuenta de que el Puerto Santo Tomas de Castilla estaba virtualmente saturado, la empresa propuso, y obteniendo la aprobación del gobierno para rehabilitar el muelle de Puerto Barrios, que desde el terremoto de 1976, se encontraba para todo propósito abandonado por Ferrocarriles de Guatemala (FEGUA). Bajo el auspicio del contrato USUFRUCTO, la compañía invirtió cerca de 15 millones de dólares en la rehabilitación del puerto.



Los trabajos consistieron en reparación de drenajes, reparaciones de apilamiento, reparaciones de cubierta, construcción de yarda de contenedores, compra de generadoras etc. Convirtiéndose Puerto Barrios, en una segunda alternativa para Guatemala como un puerto en la zona atlántica.

Desde 1992, con el apoyo del gobierno guatemalteco y la asociación de agricultores de banano, se ha liderado la batalla por la defensa del derecho a libre acceso de los productos de bananos en



la comunidad europea, en 1966 se fomentó la expansión del cultivo del banano en la costa sur de Guatemala al entregar contratos de frutas adquiridas a los productores locales, ahora, las exportaciones de la costa se acerca a los 35 millones de caja por año de 38,000 acres de plantación bananera.

El total de las cajas exportadas por Guatemala suman 60 millones al año, de las cuales COBIGUA representa el 40% del total convirtiéndola en el mayor exportador en Guatemala.

Para el funcionamiento de sus operaciones, COBIGUA S.A. cuenta con una visión de futuro que se detalla a continuación:

- **Visión**

Chiquita será una de las empresas más respetadas del mundo, una empresa en la cual, profesionales apasionados dedicados y disciplinados, generen un crecimiento constante, rentable y sostenible mientras mantenemos elevados estándares éticos y políticas financieras conservadoras.

También la empresa para el logro de sus objetivos ha diseñado la siguiente misión:

- **Misión**

Ser líderes de clase mundial en productos de marca y de valor añadido, inspirados por los consumidores. Nos ganaremos el favor y las sonrisas de los consumidores del mundo ayudándoles a disfrutar de productos saludables y nutritivos.

Para lograr mantener el negocio, la compañía se ha planteado los siguientes objetivos que se detallándolos de la siguiente manera:

## • Objetivos

COBIGUA trabaja por una industria del banano sana y económicamente viable, haciendo campañas y presionando nacional e internacionalmente por mejores condiciones de vida y de trabajo para sus operarios en las fincas en que opera, estableciendo y fortaleciendo alianzas con organizaciones de pequeños productores del Caribe, los sindicatos de trabajadores bananeros en América Latina y una gama de organizaciones de sociedad civil en Europa y Norte América.

### ✓ Objetivo general

Producir frutas frescas y saludables bajo estándares de calidad, que satisfagan las exigencias de los clientes, cumpliendo con normas sociales, ambientales e inocuidad de alimentos, manteniendo la rentabilidad del negocio en las fincas en las que opera.

### ✓ Objetivos específicos

- Operar en las zonas fértiles de la región Norte y Sur de Guatemala donde las condiciones climáticas son apropiadas para el cultivo del banano.
- Estandarizar los procesos operativos que faciliten la ejecución de las diferentes prácticas laborales.
- Revisar y definir la ejecución del proceso de planeación en las medidas de seguridad e higiene en el proceso operativo de las fincas de COBIGUA, Entre Ríos, Izabal.
- Establecer metas de productividad, costos y calidad.
- Promover el desarrollo del recurso humano para el logro de sus objetivos.

Como toda empresa que busca su rentabilidad COBIGUA S.A. describe las estrategias claves para alcanzar los objetivos trazados:

## • Estrategias

- ✓ Crear una Organización de alto rendimiento.

Fortalecer posiciones claves del liderazgo de la compañía.

Mejorar la administración del desempeño.

Perfeccionar los sistemas de informática.

Ser un empleador Preferido.

✓ Fortalecer nuestro negocio básico.

Mejorar el negocio en Norteamérica.

Impulsar la productividad.

Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

✓ Buscar un crecimiento rentable.

Enfocarnos en las necesidades del consumidor: salud, conveniencia, sabor.

Crecer en nuevos mercados y segmentos del mercado.

Extender la marca Chiquita.

Realizar adquisiciones estratégicas.

COBIGUA S.A. siendo una empresa socialmente responsable ha diseñado la guía de trabajo sobre los siguientes valores:

#### • Valores

##### ✓ Integridad

Vivimos de acuerdo a nuestros valores fundamentales.

Nos comunicamos en una forma abierta, honesta y directa.

Hacemos negocios de acuerdo con la ética y la ley.

##### ✓ Oportunidad

Creemos que el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros empleados son factores clave de nuestro éxito.

Fomentamos el trabajo en equipo.

Reconocemos a los empleados por sus contribuciones al éxito de la compañía.



## ✓ Respeto

Tratamos a los demás con equidad y respeto.

Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.

Valoramos y nos beneficiamos de las diferencias individuales y culturales.

Promovemos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia.

## ✓ Responsabilidad

Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros productos y de nuestra capacidad para satisfacer a los clientes.

Actuamos responsablemente en las comunidades y en el medio ambiente en que vivimos y trabajamos.

Somos responsables del uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y de proporcionar rendimientos adecuados a nuestros accionistas.

COBIGUA S.A. para el desarrollo de sus funciones ha decidido adoptar una serie de políticas que se describen a continuación:

### • Políticas



- ✓ Todas nuestras actividades cumplen con la legislación vigente y normas propias y contractuales convenidas.
- ✓ No contratamos a personas menores de 18 años.
- ✓ No permitimos ni apoyamos el trabajo forzado.
- ✓ Libertad de asociación sindical.
- ✓ Se prohíbe el acoso y cualquier otra conducta que se considere intimidante y deshonesto.
- ✓ Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- ✓ Cumplimiento de las normas sociales, ambientales e inocuidad de los alimentos.
- ✓ Reconocimiento al desempeño de sus empleados.
- ✓ Protección de los bienes de la compañía.
- ✓ Compromiso con nuestras comunidades.

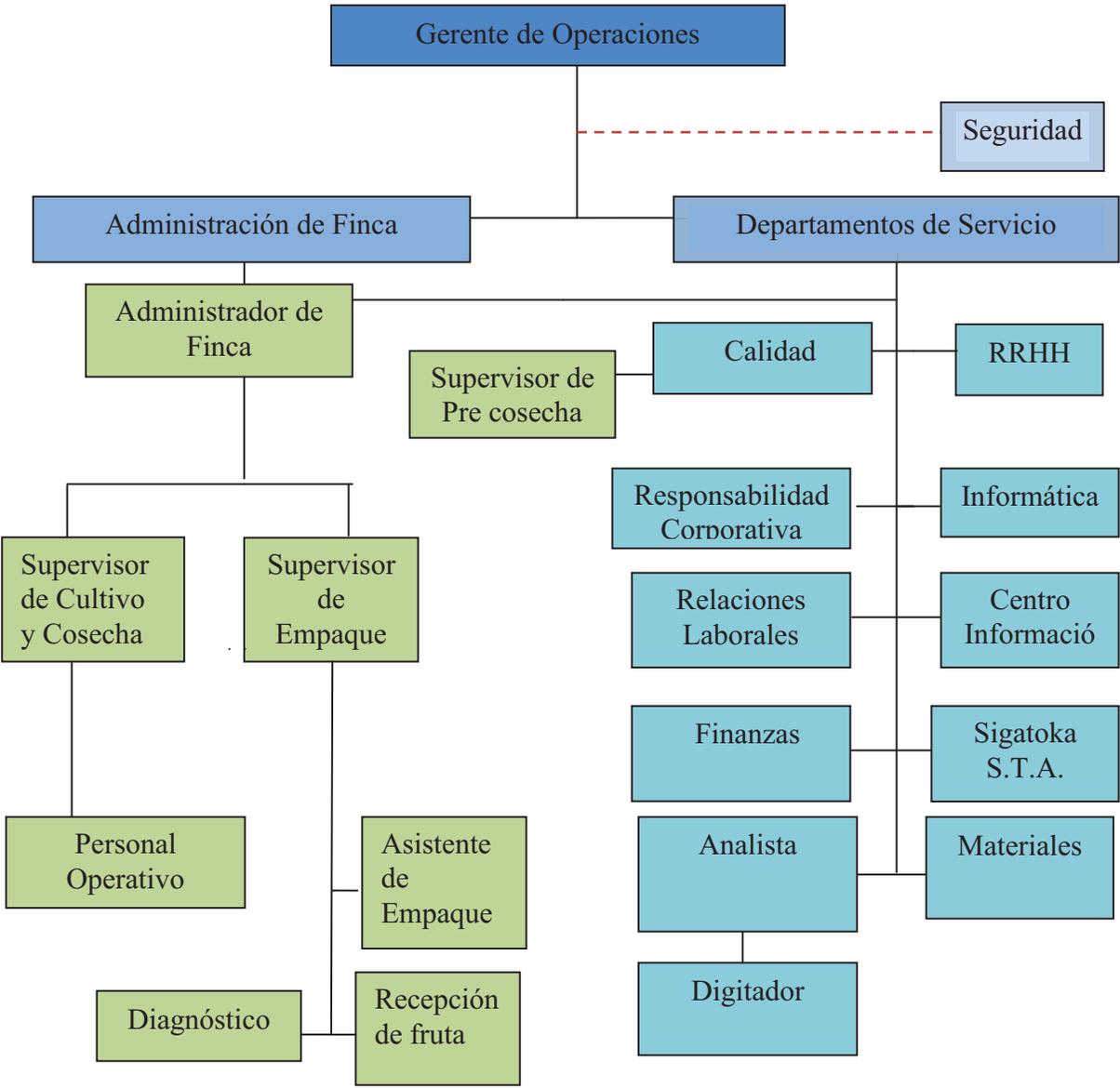
- **Base legal**

La empresa: Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, Sociedad Anónima, con nombre comercial COBIGUA, es una empresa mercantil, identificada con el NIT: 513951-1, su actividades son: agrícolas, industriales y comerciales; domicilio: Diagonal 6, 10-65 Zona 10, Edificio Centro Gerencial Las Margaritas; lugar: Torre 1, Niveles 18 y 19, Guatemala, Guatemala.

- **Organigrama**

Actualmente COBIGUA S.A., es dirigida por un Gerente general, y tiene a su cargo los siguientes puestos de trabajo descritos en el organigrama.

**Figura No. 1**  
**Organigrama de COBIGUA S.A.**



Fuente: Elaboración propia.



C O B I G U A, S. A.  
COMPAÑÍA BANANERA GUATEMALTECA INDEPENDIENTE, SOCIEDAD ANONIMA

Finca Chinook, 05 de junio de 2012.

Lic. Fernando Orellana.  
Coordinador de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana de Guatemala.

Por este medio quiero enviarle un cordial saludo, deseándole éxitos en las actividades que realiza.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se le autoriza al señor: **Pedro Mardoqueo León Hernández**, alumno de la Universidad Panamericana para que realice su Practica Empresarial Dirigida (PED) en esta empresa, para poderle colaborar en su proceso de pensum de estudios académicos.

Atte. \_\_\_\_\_

Martín Gerardo Vargas Barquero  
Gerente de Operaciones de Producción



COBIGUA S.A.  
Cia. Bananera Guatemalteca  
Independiente S.A.

Diagonal 6,10-65 Zona 10 Guatemala, C.A. 01010. Apartado postal 411  
Tels: PBX 24207300, Fax 24207307, 24207308  
Guatemala (Fincas) Tel: 79201400 Ext. 1400 ó 1406 FAX: 79201416

b) Instrumentación



**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Programa ACA Zacapa**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial**

<b>Datos generales</b>
1. Nombre de la empresa: _____
2. Tipo de empresa: _____
3. Fecha de constitución: _____
4. Actividad económica: _____
5. Dirección: _____
6. Teléfono (s): _____
7. E-mail: _____
8. Gerente General: _____
9. Representante Legal: _____
<b>Captura de información</b>
Fecha: del: _____ al: _____
A cargo de: _____
_____

Fuente de elaboración propia



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-  
Licenciatura en Administración de Empresa

### **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Operaciones de COBIGUA, S. A.**

**Presentación:** Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

#### **I. Información empresarial**

1. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?
2. ¿Qué causas cree usted que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa que usted dirige?
3. ¿Sobre qué tema le gustaría que se le enfocara un análisis?
4. ¿Qué unidad productiva de la empresa requiere según usted un análisis sobre algún tema en específico?
5. ¿Estaría en la disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige para analizar las principales causas de debilidad en la organización?
6. ¿Cree usted que el análisis de las principales debilidades de la empresa le sirvan de ayuda para lograr los objetivos trazados en su plan de trabajo?

7. ¿Cuál es el enfoque principal de la organización a nivel nacional e internacional?

8. ¿Considera usted que las estrategias para alcanzar los objetivos dentro de la organización funcionan adecuadamente?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Por qué\_\_\_\_\_

09. ¿Considera usted que la buena relación laboral es vital para alcanzar las metas trazadas?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Por qué\_\_\_\_\_

10. ¿Considera que existe una buena comunicación en todos los niveles de la organización que usted dirige?

Sí\_\_\_ No\_\_\_ Por qué\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración

### C) Recopilación de la información



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED–  
Licenciatura en Administración de Empresa

#### Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

##### Datos generales

1	<b>Nombre de la empresa:</b>	COBIGUA, S.A.
2	<b>Tipo de la empresa:</b>	Agrícola
3	<b>Fecha de constitución:</b>	22 de agosto de 1988
4	<b>Actividad económica:</b>	Agro mercantil
5	<b>Dirección:</b>	Finca Chinook km. 293 carretera que conduce hacia frontera con Honduras.
6	<b>Teléfonos:</b>	7920-1400
7	<b>E – mail:</b>	
8	<b>Gerente General:</b>	Martín Gerardo Vargas Barquero
9	<b>Representante Legal:</b>	Oscar Eduardo Zacarías Mejía

##### Período de captación de información

<b>Fecha del</b>	29 de mayo	al	11 de agosto 2012
------------------	------------	----	-------------------

A cargo de: Pedro Mardoqueo León Hernández.



Universidad Panamericana de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-  
Licenciatura en Administración de Empresa

### **Guía de entrevista inicial dirigida al Gerente de Operaciones de COBIGUA, S. A.**

Presentación: Buen día, estoy realizando la investigación correspondiente a mi Práctica Empresarial Dirigida-PED-; por lo que le solicito su valiosa colaboración para que responda una serie de preguntas que me permitan llevar a cabo el referido trabajo. Por su amable colaboración de antemano se le agradece el apoyo.

#### **I. Información empresarial**

1. ¿Cuál es la actividad principal de la organización?

**La producción y exportación de banano para Norte América y Europa.**

2. ¿Qué causas cree usted que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa que usted dirige?

**El ausentismo nos impacta negativamente en nuestra producción y metas de costos.**

3. ¿Sobre qué tema le gustaría que se le enfocara un análisis?

**Analizar las diferentes causas que ocasionan el ausentismo del personal operativo.**

4. ¿Qué unidad productiva de la empresa requiere según usted un análisis sobre algún tema en específico?

**La unidad productiva que necesito el apoyo es finca Uthe, por sus altos índices de ausentismo del personal operativo.**

5. ¿Estaría en la disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige para analizar las principales causas de debilidad en la organización?

**Totalmente de acuerdo, toda vez no lo impidan nuestras políticas.**

6. ¿Cree usted que el análisis de las principales debilidades de la empresa le sirvan de ayuda para lograr los objetivos trazados en su plan de trabajo?

**Seguro, la información siempre es vital para subsanar debilidades como usted lo indica.**

7. ¿Cuál es el enfoque principal de la organización a nivel nacional e internacional?

**A nivel nacional es utilizar adecuadamente los recursos que necesitamos para producir y exportar, operando bajo estrictas normas de control (SA8000, RAINFOREST y Global Gap). A nivel internacional es dotar a nuestros clientes de un excelente producto ya que somos los líderes en el negocio de bananos.**

8. ¿Considera usted que las estrategias para alcanzar los objetivos dentro de la organización funcionan adecuadamente?

**Sí, porque nuestras estrategias son analizadas y dirigidas para superar cualquier problemática, sin embargo el factor tiempo es lo que más nos afecta.**

9. ¿Considera usted que la buena relación laboral es vital para alcanzar las metas trazadas? **Sí, ya que toda empresa debe gozar de armonía laboral y mucho respeto a sus colaboradores.**

10. ¿Considera que existe una buena comunicación en todos los niveles de la organización que usted dirige?

**Sí, la comunicación es clara y transparente, sin embargo el enfoque está en que todos los colaboradores asimilen positivamente la información girada.**

Gracias por su colaboración

d) Análisis de la información

A continuación se presentan los resultados que fueron obtenidos por medio de entrevista realizada al Gerente de Operaciones de COBIGUA S.A., para la determinación e identificación de la problemática.

**Tabla 1**

Respuestas generales a entrevista dirigida al Gerente de Operaciones de -COBIGUA-

Pregunta	Respuesta consolidada
01¿Cuál es la actividad principal de la organización?	La producción y exportación de banano para Norte América y Europa.
02¿Qué causas cree usted que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa que usted dirige?	El ausentismo nos impacta negativamente en nuestra producción y metas de costos.
03¿Sobre qué tema le gustaría que se le enfocara un análisis?	Analizar las diferentes causas que ocasionan el ausentismo del personal operativo.
04¿Que unidad productiva de la empresa requiere según usted un análisis sobre algún tema en específico?	La unidad productiva que necesito el apoyo es finca Uthe, por sus altos índices de ausentismo del personal operativo.
05¿Estaría en la disponibilidad de brindar información administrativa que posea la empresa que usted dirige para analizar las principales causas de debilidad en la organización?	Totalmente de acuerdo, toda vez no lo impidan nuestras políticas.

Pregunta	Respuesta consolidada
06.¿Cree usted que el análisis de las principales debilidades de la empresa le sirvan de ayuda para lograr los objetivos trazados en su plan de trabajo?	Seguro, la información siempre es vital para subsanar debilidades como usted lo indica.
07.¿Cuál es el enfoque principal de la organización a nivel nacional e internacional?	A nivel nacional es utilizar adecuadamente los recursos que necesitamos para producir y exportar, operando bajo estrictas normas de control (SA8000, RAINFOREST y GlobalGAP). A nivel internacional es dotar a nuestros clientes de un excelente producto ya que somos los líderes en el negocio de bananos.
08.¿Considera usted que las estrategias para alcanzar los objetivos dentro de la organización funcionan adecuadamente?	Sí, porque nuestras estrategias son analizadas y dirigidas para superar cualquier problemática, sin embargo el factor tiempo es lo que más nos afecta.
09.¿Considera usted que la buena relación laboral es vital para alcanzar las metas trazadas?	Sí, ya que toda empresa debe gozar de armonía laboral y mucho respeto a sus colaboradores.
10.¿Considera que existe una buena comunicación en todos los niveles de la organización que usted dirige?	Sí, la comunicación es clara y transparente, sin embargo el enfoque está en que todos los colaboradores asimilen positivamente la información girada.

Fuente: Elaboración propia

## Anexo No. 2

### Diagnóstico

Foda

Macro entorno



En el año 2008 las exportaciones por concepto de Bananos y Plátanos ascienden a USD 7.6 billones dentro de los principales países proveedores están: Ecuador, Bélgica, Costa Rica, Colombia y Alemania. Estos 5 países cubren el 67% del total de las exportaciones.

Guatemala se ubica como el octavo exportador de banano a nivel mundial, habiendo exportado en el 2008 USD 343 millones al mundo, representando el 5% de las

exportaciones mundiales de banano.

### Crecimiento rentable y sostenible

COBIGUA como subsidiaria de Chiquita Brands International es una empresa comercializadora internacional líder y distribuidor de bananos de alta calidad, luego de dedicarse a reestructurar el negocio, han sentado las bases de transformación, fijando las metas para lograr un crecimiento rentable y sostenido poseyendo estrategias bien estructuradas para el logro de sus metas. Una de las estrategias para el logro de los objetivos es involucrar a todos los empleados de la organización para que sean líderes de clase mundial en cuanto al cultivo, cuidado y manejo del banano en sus plantaciones.

En el mundo se importaron en el año 2008, más de USD 11.7 billones por concepto de bananos.

Los esfuerzos por aumentar la rentabilidad en Norteamérica se han enfocado en la innovación de nuevos empaques especiales del banano, cubriendo las expectativas de los clientes especiales y buscando nuevas maneras para que el producto sea aceptado en el extranjero por los

consumidores finales. En el 2008, los principales países importadores de banano fueron Bélgica, Estados Unidos, Alemania, Japón y Reino Unido cubriendo estos cinco países 53% de las importaciones mundiales de este producto.

Guatemala es el principal proveedor de bananos para Estados Unidos, y COBIGUA la principal empresa comercializadora de dicho producto, reportando la importación de casi USD 474 millones en el año 2008 provenientes de Guatemala y cubriéndose así el 28% de las importaciones por banano del país. COBIGUA por medio de Chiquita busca expandirse hacia nuevos mercados en Europa, buscando mantenerse como una organización rentable para sus accionistas. Actualmente la rentabilidad ha sido posible gracias a la aceptación del producto en los mercados de Norteamérica y Europa.

COBIGUA se compromete a ofrecer productos saludables para que los consumidores del mundo, mejoren la nutrición, la compañía piensa promover la venta de sus productos a los más de 41 millones de latinos que viven en Estados Unidos, pues según estudios estos gastan 41 por ciento en frutas frescas y 71 por ciento más en bananos.

### Principales mercados de exportación



El principal destino de las exportaciones de banano es Estados Unidos, siendo COBIGUA el principal proveedor guatemalteco, aunque la compañía ha sido afectada por inundaciones en el 2011, no ha dejado de ser reconocida por su excelente calidad que le permite consolidarse como la mejor división de Latinoamérica en la industria bananera, las producciones de sus nueve fincas han logrado en los últimos años un ascenso significativo, exportándole Guatemala en el 2008 el 82% del total de sus exportaciones. El cumplir con las expectativas del cliente le ha permitido ganarse un lugar de privilegio en cuanto a la calidad de banano que produce.

Si bien el nivel de crecimiento del año 2002 al 2008 con este mercado puede ser considerado alto (22%), continúa siendo el mercado más importante para esta categoría de productos.

Las frutas frescas y congeladas que se exportan a mercados internacionales tienen 3 niveles principales, los productores, importadores / mayoristas y minoristas, donde el consumidor final hace su compra o utilización del producto, actualmente el producto de COBIGUA, es uno de los más aceptados en Norteamérica, por su alta calidad en el mercado.

## Exportaciones

Las exportaciones de Guatemala por concepto de banano en el 2009 fue de, USD 515 millones, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 13.3% del 2002 al 2009. El incremento más pronunciado se reporta en el 2009 presentando un crecimiento del 50%. Dejando claro que el año 2007 y 2009 fueron buenos años para este cultivo donde COBIGUA, formó parte de tales exportaciones con su producto de alta calidad como lo es el banano.

Según la balanza comercial las exportaciones por concepto de banano han sido superiores del año 2002 al año 2008, manteniéndose positiva para el país durante este período. Estados Unidos ha sido el principal país para las referidas exportaciones.

Los destinos principalmente son: Port Everglades, Florida; Freeport, Texas; Gulfport, Mississippi; Port Hueneme, California y Wilmington, Delaware. Estos puertos son más pequeños que los puertos tradicionales y se especializan en recibir navieras con productos sensibles que deben ser recibidos y desembarcados rápidamente para que la cadena de frío continúe siendo administrada.

Los embarques a Europa también son embarcados vía marítima con destino a los Puerto de Rotterdam en Holanda o Puerto de Hamburgo en Alemania.

## Meso entorno

COBIGUA cuenta con 9 fincas propias las cuales se encuentran ubicadas en el valle de río Motagua en el departamento de Izabal, su actividad principal es producir bananos de alta calidad para el consumo nacional e internacional, la empresa provee de beneficios



directos a sus empleados y contribuye indirectamente con las comunidades aledañas del municipio de Puerto Barrios.

COBIGUA se considera una de las empresas más fuertes de Guatemala y como tal contribuye al crecimiento económico del país, produce bananos nutritivos que son distribuidos en los principales supermercados guatemaltecos, es una empresa responsable en el trato justo a sus operarios, contribuye al bienestar de las familias y al desarrollo de Guatemala y en especial al departamento de Izabal.

COBIGUA es miembro de la compañía transnacional Chiquita, debido a sus deseos de expandirse la compañía creó un nuevo punto de distribución y comercialización en la costa sur del país que le permita la exportación del producto hacia la costa oeste de Norteamérica, anteriormente el centro de distribución era Izabal, ya que, la organización administra las instalaciones de Puerto Barrios, en la cual realiza sus exportaciones hacia Estados Unidos, en la costa sur la compañía utiliza el puerto Quetzal para sus respectivas exportaciones, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de esta zona del país.

COBIGUA (Zona Norte) cuenta con una extensión territorial de aproximadamente 2000 hectáreas distribuidas en las nueve fincas en las que realiza sus operaciones donde se cultiva banano de alta calidad para satisfacer las exigencias de consumidores tanto nacionales como internacionales. La logística siempre ha desempeñado un papel relevante en asegurar que el producto de COBIGUA llegue a los clientes a tiempo y en buenas condiciones, es de esta manera que la organización goza de gran reconocimiento a nivel nacional e internacional por ser una compañía de alta responsabilidad.

Siempre, el diseño, método y condición del equipo de transporte son elementos críticos para la mantención de la calidad del producto, para la exportación a Estados Unidos los productos son embarcados principalmente por vía marítima. La industria ha desarrollado sus propios sistemas logísticos y manejan con mucho cuidado la cadena de frío, por lo que ha realizado inversiones

significativas en los Puertos de Guatemala (Quetzal y Barrios) para infraestructura que asegure la calidad del producto

En Guatemala a nivel de producción, la actividad se centra especialmente en grandes productores consolidados, en su mayoría, estos grandes productores también controlan los procesos de empaque, comercialización y logística, en la costa norte y sur del país la fruta es identificada por edades para poder de esta manera tener el control de los días de la fruta que es enviada a los diferentes destinos internacionales. En Guatemala los grandes conglomerados como Chiquita (marca para la cual trabaja COBIGUA), Dole y Del Monte, son quienes están verticalmente integrados a lo largo de la cadena de comercialización..

- FODA por áreas

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (Análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a COBIGUA S.A. que inciden sobre su que hacer interno, ya que pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita visualizar anticipadamente las situaciones que permitan el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal altamente capacitado para desarrollar las distintas actividades agrícolas.</li> <li>Personal ejecuta las labores en un ambiente sano.</li> <li>Se tiene la disponibilidad de herramientas y materiales para ejecutar las distintas actividades.</li> <li>Personal cuenta con la información necesaria sobre las metas y objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausentismo del personal en asistir a las labores diarias.</li> <li>Parte del personal operativo no comprende la importancia de utilizar los equipos y materiales adecuadamente.</li> <li>Personal operativo no cumple con horarios de trabajo que se le asignan según lo convenido contractualmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se cuenta con la asesoría del IGSS para analizar las distintas causas que ocasionan el ausentismo operativo en las fincas bananeras de COBIGUA.</li> <li>Se cuenta con la disponibilidad del INTECAP para capacitar a los colaboradores operativos y administrativos.</li> <li>Contratar personal que tengan las habilidades necesarias para cumplir con el puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Factores de clima que no permiten asistir adecuadamente al trabajo (lluvia, derrumbes etc).</li> <li>Amenazas de paros laborales por inconformidades del personal operativo.</li> <li>Llegada de buses tarde a los centros de trabajo por motivo de accidentes viales.</li> <li>Desbordamiento del río Motagua amenaza el cumplimiento de producción en épocas de invierno.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con personal adecuado para capacitar al personal operativo y administrativo en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Las capacitaciones se realizan periódicamente al personal operativo y administrativo.</li> <li>• La comunicación e interacción es un aspecto positivo que crea confianza con los colaboradores de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguimiento estadístico a personal con problemas de ausentismo.</li> <li>• Poco se ha reducido el ausentismo laboral en las distintas unidades productivas de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar los datos estadísticos sobre las personas que mas reinciden en las faltas laborales en los centros de trabajo.</li> <li>• Hacer un análisis de las principales causas del ausentismo laboral.</li> <li>• Dar a conocer al operario la importancia que tiene él para la organización en el logro de los objetivos empresariales y personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca importancia del personal operativo en el logro de los objetivos de la organización.</li> <li>• Personal operativo opta por buscar otras fuentes de trabajo y resta importancia a los propósitos de la organización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

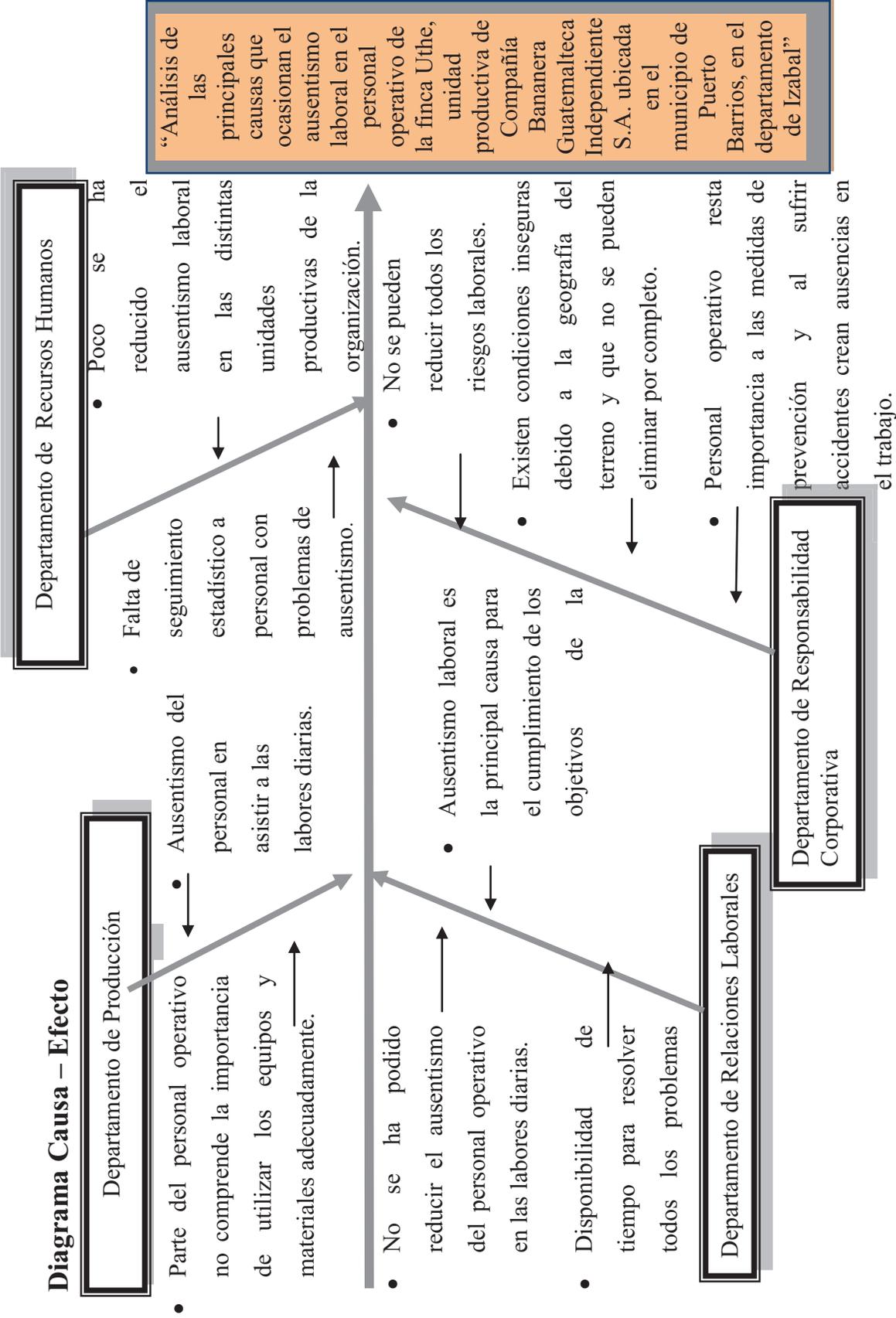
ANÁLISIS FODA			
DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con dos técnicos de Relaciones Laborales que cubren las nueve fincas de la organización.</li> <li>• Se aplican medidas disciplinarias cuando el caso lo amerita.</li> <li>• Los contratos de trabajo se elaboran en el tiempo correcto.</li> <li>• Las condiciones de trabajo son pactadas y se vela por el cumplimiento de las mismas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tiempo para resolver todos los problemas laborales no es suficiente, debido a la cantidad de compromisos que tienen por cumplir.</li> <li>• No se ha podido reducir el ausentismo del personal operativo en las labores diarias.</li> <li>• Ausentismo laboral es la principal causa para el cumplimiento de los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las diferentes causas que generan el ausentismo y otras faltas laborales.</li> <li>• Se debe analizar conjuntamente con los médicos del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que tan meritorias son las suspensiones de trabajo.</li> <li>• Contratar personal con buen record de asistencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con personal operativo que no cumple, generará costos adicionales a la organización.</li> <li>• No todo el personal operativo tiene las actitudes esenciales para el cumplimiento de las metas.</li> <li>• Personal cercano a las plantaciones prefieren un empleo donde no exista mucha exigencia.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS FODA			
DEPATAMENTO RESPONSABILIDAD CORPORATIVA			
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS (Positivas)	DEBILIDADES (Negativas)	OPORTUNIDADES (Positivas)	AMENAZAS (Negativas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con un técnico de Responsabilidad Corporativa, que vela por el cumplimiento de las normas socio ambiental.</li> <li>• Todo incidente laboral es investigado y reportado en un máximo de 24 horas.</li> <li>• Se capacita al personal para que puedan reducir el riesgo y evitar incidentes y accidentes laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se pueden reducir todos los riesgos laborales.</li> <li>• Existen condiciones inseguras debido a la geografía del terreno y que no se pueden eliminar por completo.</li> <li>• Personal operativo resta importancia a las medidas de prevención y al sufrir accidentes crean ausencias en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con firmas certificadoras extranjeras que periódicamente visitan la empresa para ver el cumplimiento de la norma socio ambiental.</li> <li>• Entes certificadores entrevistan directamente al personal operativo para conocer el índice de incidentes laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información brindada por los operarios pueden tener propósitos desviados de la realidad.</li> <li>• Las certificaciones tienen un costo económico para la empresa.</li> <li>• Las condiciones climáticas pueden ocasionar incidentes laborales que aumentan los costos de operación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Diagrama Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar la información recolectada, se ha llegado a establecer que la empresa está pasando por momentos difícil en cuanto al cumplimiento de las metas de producción en las diferentes unidades productivas de sus fincas, en especial en finca Uthe, en donde comentaba el gerente de operaciones que el ausentismo ha golpeado fuertemente esta unidad de negocio, esto ha determinado la necesidad de crear nuevas estrategias para sostener los compromisos por la demanda del mercado en cuanto a su producto. Algunas de las debilidades que afectan la organización son las siguientes:

Inconsistencia del personal en asistir a las labores diarias.

Parte del personal operativo no comprende la importancia de utilizar los equipos y materiales adecuadamente.

Personal operativo no cumple con horarios de trabajo que se le asignan según lo convenido contractualmente.

Falta de seguimiento estadístico a personal con problemas de ausentismo.

Poco se ha reducido el ausentismo laboral en las distintas unidades productivas de la organización.

Disponibilidad de tiempo para resolver todos los problemas laborales no es suficiente, debido a la cantidad de compromisos que tienen por cumplir.

No se ha podido reducir el ausentismo del personal operativo en las labores diarias.

Ausentismo laboral es la principal causa para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

No se pueden reducir todos los riesgos laborales.

Existen condiciones inseguras debido a la geografía del terreno y que no se pueden eliminar por completo.

Personal operativo resta importancia a las medidas de prevención y al sufrir accidentes crean ausencias en el trabajo.

- Implicación de los hallazgos

Analizando los problemas encontrados en los resultados que se obtuvieron en la entrevista y un análisis del FODA realizado, se encuentra lo siguiente:

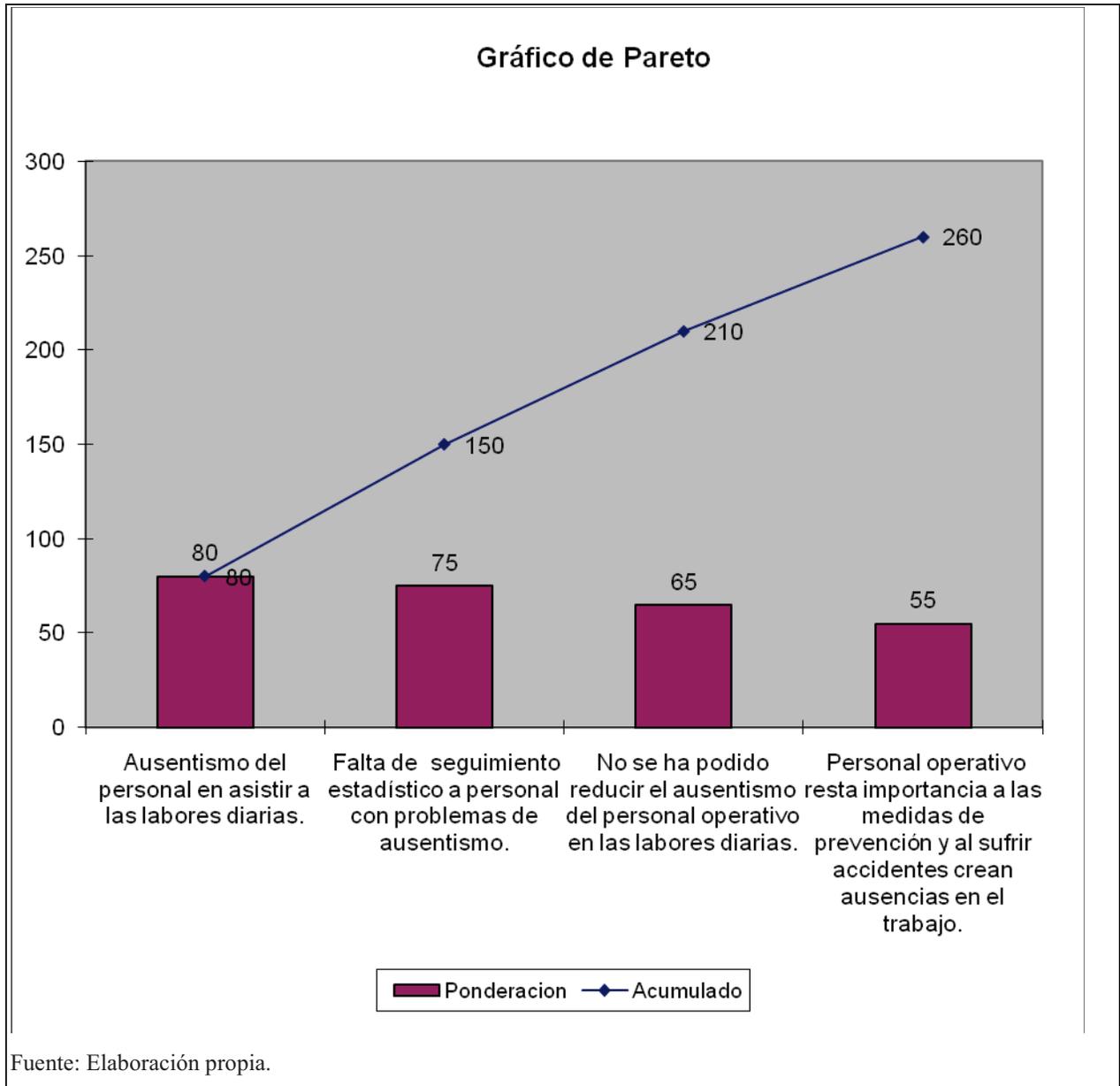
Después de establecer las debilidades encontradas en la Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, S.A. (COBIGUA), se le pidió al Gerente de Operaciones que otorgara el valor correspondiente a cada una de ellas, quedando la información de la siguiente manera:

**Cuadro No. 1**  
**Resultados de datos “Diagrama de Pareto”**

<b>Orden</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Acumulado</b>
1	Ausentismo del personal en asistir a las labores diarias.	80	29%	29%
2	No se ha podido reducir el ausentismo del personal operativo en las labores diarias.	75	27%	56%
3	Falta de seguimiento estadístico a personal con problemas de ausentismo.	65	24%	80%
4	Personal operativo resta importancia a las medidas de prevención y al sufrir accidentes crean ausencias en el trabajo.	55	20%	100%
	Total	260	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfica 1



En la gráfica se muestran las necesidades de mayor y menor importancia para la organización, mostrándose las cuatro principales en el siguiente orden:

- Ausentismo del personal en asistir a las labores diarias.
- No se ha podido reducir el ausentismo del personal operativo en las labores diarias.
- Falta de seguimiento estadístico a personal con problemas de ausentismo.
- Personal operativo resta importancia a las medidas de prevención y al sufrir accidentes crean ausencias en el trabajo.

El Diagrama de Pareto es un gráfico de barras verticales que separa los problemas en su orden de importancia, fue creado sobre la base del principio, según el cual, el 80% de los problemas son provenientes de apenas el 20% de las causas.

En referencia de lo anterior, se puede establecer que el 80% de los problemas que ocurren dentro de las instalaciones de la empresa COBIGUA S.A. es causado en gran parte por la falta de cumplimiento en la asistencia continua del personal operativo de las distintas unidades de producción de de la empresa, Compañía Bananera Guatemalteca Independiente, S.A. que se está analizando.

### Anexo No. 3

#### **Guía de entrevista dirigida al Administrador de Finca Uthe, Unidad productiva de COBIGUA, S.A.**

Buenas días/tardes, estoy realizando un estudio sobre las principales causas que ocasionan el ausentismo laboral en la finca Uthe perteneciente a la empresa COBIGUA, S.A. por lo que le solicito unos minutos de su tiempo para responder la siguiente entrevista, dicha información será utilizada para la elaboración de guías motivacionales para el personal operativo de la empresa.

#### **I Serie:**

#### **Instrucciones:**

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Posee la compañía registros sobre la ausencia del personal operativo a su puesto de trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
  
2. ¿Ha informado la compañía a sus trabajadores sobre la importancia de asistir a sus puestos de trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
  
3. ¿Las ausencias del personal operativo representan un impacto económico en finca Uthe?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
  
4. ¿Presenta la compañía programas de motivación al personal operativo a menudo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
  
5. ¿Otorga la organización un ambiente de trabajo agradable y seguro al personal operativo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

6. ¿Presta la compañía al personal operativo los medios necesarios para que pueda asistir a su puesto de trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
7. ¿Se reportan los accidentes de trabajo que pueda sufrir por el personal operativo en finca Uthe?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
8. ¿informa la empresa al personal operativo sobre los objetivos y metas que se deben de alcanzar?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
9. ¿Son supervisadas constantemente las tareas operativas que se realizan en el campo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
10. ¿Otorga la empresa a los empleados las herramientas para que desempeñen sus funciones operativas?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
11. ¿Otorga la empresa el Equipo de Protección Personal, al personal operativo que desempeña las tareas de campo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración**

## Anexo No. 4

### **Cuestionario dirigido al personal operativo de Finca Uthe unidad productiva de COBIGUA S.A.**

Buenas días/tardes, estoy realizando un estudio sobre las principales causas que ocasiona el ausentismo laboral en la finca Uthe perteneciente a la empresa COBIGUA, S.A. por lo que le solicito unos minutos de su tiempo para responder el siguiente cuestionario.

#### **I Serie:**

#### **Instrucciones:**

Indique con una “X” su respuesta o bien complete donde considere necesario ampliar su punto de vista en cada una de las siguientes preguntas.

1. ¿Se ha ausentado usted alguna vez de su puesto de trabajo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

2. ¿Sabe usted qué importancia tiene para la empresa su presencia en el lugar de trabajo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted, que el ausentarse de su puesto de trabajo representa un impacto económico para finca Uthe?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

4. ¿Le presenta a usted, programas de motivación con frecuencia la compañía?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

5. ¿Le proporciona la empresa a usted un ambiente de trabajo agradable?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

6. ¿Le proporciona a usted la empresa los medios necesarios para asistir a su puesto de trabajo?

sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

7. ¿Ha sufrido usted, algún tipo de accidente en el lugar de trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
8. ¿Le proporciona su supervisor información sobre las metas y objetivos de la organización, para que usted se desempeñe de mejor manera?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
9. ¿Es usted supervisado constantemente por su supervisor en sus tareas diarias dentro de la empresa?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
10. ¿Le proporciona la empresa a usted, las herramientas en buen estado para que desempeñe su trabajo?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_
11. ¿Se le proporciona a usted, equipo de protección personal, para desempeñar sus tareas?  
sí \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por su colaboración**

## **Anexo 5**

### **Ejecución de la propuesta**

Guía motivacional para el personal operativo de finca Uthe, Unidad productiva de la empresa COBIGUA S.A., ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal.

#### **Introducción**

Implementar una guía motivacional es una alternativa que puede ayudar en la disminución del ausentismo laboral en finca Uthe. Siendo la motivación un elemento generador de voluntad y participación resulta de suma importancia para la empresa mantener motivado a su personal.

Muchas de las empresas han intentado disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador este contento, y en consecuencia, pueda ver con agrado el trabajo, sin embargo no solo se trata del factor económico sino de una serie de acciones que permitan que el operario se sienta parte importante de una organización, la falta de motivación y estímulo puede resultar en resultados negativos para la empresa. En un mundo que cambia vertiginosamente es de vital importancia encontrar los mecanismos para que el personal cumpla con las metas elaboradas por la gerencia bajo un clima satisfactorio.

La implementación de una guía motivacional es crucial en una empresa comercial, de sus resultados depende que el personal se sienta optimista y que los resultados de ésta retorne a los inversionistas su capital con su respectivo margen de ganancia, hoy en día en un alto grado las empresas se dedican a la venta de productos o servicios. En este caso la finca Uthe, Unidad productiva de COBIGUA S.A. ubicada en el departamento de Izabal se dedica a la venta de productos alimenticios de consumo perecedero como lo es el banano, bajo la marca Chiquita,

siendo ésta un producto tangible para el consumidor que pretende obtenerlo bajo el respaldo de calidad .

Se propone a la empresa la ejecución de esta guía motivacional, con el objetivo de encontrar una solución a la problemática del ausentismo que golpea fuertemente el desempeño funcional de la organización.

- **Objetivos**

- ✓ **General**

Elaborar de una guía motivacional que pueda aplicarse al personal operativo de la finca Uthe, ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal, con la finalidad de mantener al colaborador motivado para que éste, pueda desempeñar sus tareas en un ambiente agradable, y de esa manera contribuir al éxito de la organización como también el propio.

- ✓ **Específicos**

- Plantear una guía motivacional para la reducción del ausentismo laboral operativo de finca Uthe, unidad productiva de COBIGUA S.A.
- Dotar de un documento escrito que sirva de guía para desarrollar las diferentes actividades motivacionales.

- **Alcance**

El marco referente se delimitará en las instalaciones de la finca Uthe, ubicada en el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal, para la cual se desarrolla la presente guía motivacional para el personal operativo, sirviendo de soporte al Gerente Producción, Gerente de Recursos Humanos, Administrador de finca, Supervisores y personal operativo. La implementación de la guía motivacional para el personal operativo de finca Uthe, queda a criterio del Gerente Producción, para lo cual deberá hacer una evaluación de la misma para decidir si aplica los pasos descritos en dicha guía.

- Beneficios

- ✓ Contar con un personal motivado para alcanzar las metas organizacionales.
- ✓ Lograr reducir las ausencias laborales operativas.
- ✓ Incrementar la participación del personal en el proceso productivo.

## Descripción de la propuesta

La implementación de la guía debe realizarse por el Administrador de finca, en dicho proceso debe establecer los pasos para realizar la ejecución de la misma, en tal sentido la propuesta inicia con una comparación del proceso actual con el proceso propuesto con base en aspecto teóricos que fundamentan la propuesta.

Posteriormente se detallará cada uno de los pasos y brindará la información adicional para desarrollar cada uno de éstos, brindando información clara y sencilla para realizar un proceso adecuado y principalmente con fundamento teórico.

Se establecerá un proceso de implementación de charlas motivacionales para el personal, el cual debe ser realizado por una persona con amplios conocimientos en motivación laboral.

Las charlas motivacionales para los colaboradores se realizaran de forma ordenada, unificando a todos los operarios que corresponden a la planilla de los colaboradores de la unidad productiva, en conjunto con su supervisor de área.

El programa para la capacitación de los colaboradores es de la siguiente manera:

Tema a desarrollar: Motivación personal / laboral.

Cronograma de Actividades					
Semana	Día	Horario	Período de Duración	Personal a capacitar	Responsable
30	Lunes	06:00 a 08:00	2 horas	Grupo de operarios y supervisores	Intecap
31	Lunes	06:00 a 08:00	2 horas	Grupo de operarios y supervisores	Intecap
32	Lunes	06:00 a 08:00	2 horas	Grupo de operarios y supervisores	Intecap
33	Lunes	06:00 a 08:00	2 horas	Grupo de operarios y supervisores	Intecap

Fuente: Elaboración propia.

## Marketing

En el aspecto de mercadeo se propone la elaboración de una guía motivacional para el personal operativo en finca Uthe, con la finalidad de coadyuvar a minimizar el impacto porcentual de ausentismo, el precio que representa la realización de la misma, el área de cobertura, de qué forma se dará a conocer la propuesta y quiénes son los beneficiados.

La idea principal es: Proporcionar la información necesaria para la empresa, de la inversión monetaria; para poder realizar la propuesta, la forma de cómo se promocionará la propuesta y que el beneficio es, que se encontrará una forma sencilla de lograr la reducción del ausentismo laboral operativo, y que, los colaboradores con su asistencia participen en los procesos productivos trazados. El alcance de esta guía puede ampliarse ya que al aplicarlo en finca Uthe con resultados positivos, estos pueden emplearse en las otras fincas del sector.

## Producto

Guía motivacional para el personal operativo de finca Uthe

- Precio

El costo de la propuesta será de Q.6,110.00.

- Plaza

El área de cobertura es la finca Uthe, unidad productiva de la empresa COBIGUA S.A., y el territorio que cubre es el municipio de Puerto Barrios, en el departamento de Izabal.

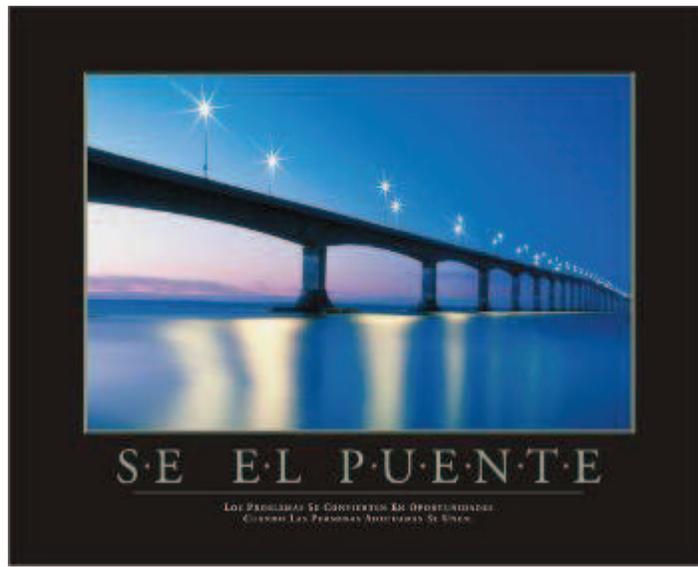
- Promoción

El atractivo principal de esta propuesta consiste en el doble beneficio que representa la puesta en práctica de esta guía motivacional, ya que por una parte el trabajador no verá afectada su ganancia por su ausencia laboral.

Por otra parte la empresa también obtendrá un beneficio al tener constante su proceso productivo, librándose de contrataciones adicionales que impactan fuertemente en sus costos operativos.

Afiches motivacionales:







- Persona

En esta propuesta se podrán beneficiar los siguientes actores: por un lado los empresarios que podrán aumentar sus márgenes de utilidades al lograr la reducción del ausentismo laboral por medio de la guía motivacional, y por el otro lado el propio trabajador, quien al asistir continuamente a la realización de sus labores podrá, incrementar sus ingresos económicos, gozando de un bienestar propio y familiar, también se puede determinar que el entorno de trabajo se tornará más participativo, ameno y saludable.

- Charlas

La empresa objeto de estudio dentro su estructura operativa requiere de charlas de motivación de personal, debido a que muchos de los empleados se encuentran desmotivados de tal manera que su rendimiento laboral está en decadencia. Se propone darles una charlas motivacionales que contribuyan al beneficio personal y organizacional. Las charlas serán brindadas a un grupo de

operarios en conjunto con su supervisor de área, tratando de garantizar con esto, que todo el personal encuentre de nuevo la motivación necesaria para la mejora en su rendimiento al momento de la realizar de sus tareas.

En el siguiente formato se registran las personas que reciben las charlas.

**Lista de Asistencia**



<b>Fecha:</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	<b>Asunto:</b>	<b>CHARLA MOTIVACIONAL</b>

#	Nombre del empleado	Departamento	Firma	No. Empleado
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

\_\_\_\_\_

Responsable de Impartir Charla / Capacitador

Fuente: Elaboración propia

Esta es la propuesta para la portada de la guía motivacional para el personal operativo de finca Uthe, Unidad productiva de COBIGUA S.A.

**FINCA UTBE - COBIGUA**



# **GUIA MOTIVACIONAL PARA PERSONAL OPERATIVO**

COB-CT-RR-41 / REV 04

**RECURSOS HUMANOS**

Fuente: Elaboración propia

## Financiero

Se presentan dos (2) escenarios financieros para que la empresa objeto de estudio decida cuál es la mejor opción para llevar a cabo esta propuesta:

### Escenario 1.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Papelería y útiles	Necesarios para la implementación de la guía motivacional.	1	Q.1,040.00	Q.1,040.00
Capacitador de Intecap	Persona encargada de brindar la capacitación necesaria para motivación laboral.	4	Q.2,400.00	Q.2,400.00
Gastos varios	Gastos necesarios para entrega de un refrigerio al momento de la realización de las charlas a grupos a motivar.	128	Q.15.00	Q.1,920.00
Diplomas	Elaboración de diplomas de reconocimiento para quienes participen en las charlas.	30	Q.25.00	Q.750.00
<b>Total</b>				<b>Q.6,110.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Escenario 2.

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Papelería y útiles	Necesarios para la implementación de la guía motivacional.	1	Q.1,040.00	Q.1,040.00
Capacitador de Intecap	Persona encargada de brindar la capacitación necesaria para motivación laboral.	4	Q.2,400.00	Q.2,400.00
<b>Total</b>				<b>Q.3,440.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la propuesta financiera se detallan los posibles gastos a realizar para la aplicación de la guía motivacional al personal operativo, considerando la relación de costo-beneficio, para los resultados esperados.

El objetivo principal es: Brindar información financiera, y que sea de utilidad al empresario para evaluar la implementación de la propuesta, beneficiándolo en el cumplimiento de las metas por medio de la guía motivacional, creando un ambiente y entorno de trabajo agradable.

El beneficio financiero posible para la empresa estudiada se logrará a medida que se consiga el cambio de conducta absentista por parte del personal operativo, ya que, al tenerlos motivados, los colaboradores tienden a rendir y aportar más para la organización. El alcance no se limita solo al área de finca Uthe, sino que, también se beneficiarán las otras empresas que arriesguen en la implementación de esta metodología.

# **GUIA MOTIVACIONAL DE PERSONAL**

**FINCA UTHE - COBIGUA**



# GUIA MOTIVACIONAL PARA PERSONAL OPERATIVO

---

**RECURSOS HUMANOS**

## Contenido

Introducción	i
Pero ¿Qué motiva a la gente?	1
• Dinero	1
• Participación	2
• Enriquecimiento del trabajo	2
• Éxito de la propia empresa	2
• Objetivos de mejora continua	3
• Apoyo para desarrollar el trabajo	3
• Valores éticos en la empresa	3
• Autonomía	3
• Iniciativa y participación	3
• Reforzar el trabajo y el espíritu de equipo	3
• Comunicación	3
El dato: Aspectos a tener en cuenta para motivar eficazmente	4
• Motivación Interna	5
• Motivación interna pero inducida por nosotros mismos	5
• Motivación externa	5



## Introducción

Para que un profesional o un empleado obtenga de una empresa, unos buenos rendimientos, no es suficiente con que tenga una gran formación y unos conocimientos y habilidades inmejorables. Ha de tener interés, las ganas de hacer, y en definitiva, una gran motivación.

Aunque no es algo sencillo, el supervisor debe saber lo que motiva a sus empleados, o al menos tratar de averiguarlo. Sólo así podrá dirigir su unidad productiva armonizando los intereses organizacionales con los de sus colaboradores.

Los empleados, tengan la cualificación que tengan, cuando hacen un trabajo tienen en cuenta:

- El esfuerzo personal que creen que tendrán que realizar para obtener el rendimiento esperado.
- La recompensa que creen que recibirán a cambio de su rendimiento.
- La probabilidad que creen que tendrán de obtener la recompensa.
- La percepción de sus actitudes y del contenido de la tarea a realizar.

Teniendo en cuenta esto, el empleado se sentirá motivado si considera que hay equilibrio entre el esfuerzo, el rendimiento y la recompensa. Asimismo, también tiene importancia el trato que puedan recibir sus compañeros, sobre todo si obteniendo menos rendimiento y con una cualificación parecida, reciben la misma recompensa o incluso otra superior. No hay nada tan desmotivador como un agravio comparativo. De hecho, cuando se perciben desigualdades pueden llegar a darse comportamientos tales como incumplir horarios o tratar con desánimo a los clientes.

La desmotivación en los empleados puede causar serios y hasta graves problemas debidos a un fenómeno llamado **Ausentismo Laboral**. Los expertos aseguran que, en tiempos de bonanza económica, el ausentismo laboral aumenta. Las excusas para no ir a trabajar pueden ser múltiples y, aunque el problema no viene de los trabajadores que faltan solo un día, la verdad es que, en la mayoría de las empresas, existe ese trabajador que cada lunes falta a su obligación laboral. En



cambio, cuando la crisis hace peligrar el puesto de trabajo, el ausentismo disminuye debido al miedo de perder el empleo o cualquier otra medida que pueda aplicar la empresa.

## **Pero ¿qué motiva a la gente?**

- **Dinero:**

Como se dice popularmente, aunque el dinero no da la felicidad, ayuda a tenerla. Pero claro, el que se le dé una mayor o menor importancia dependerá de muchas cosas:

- ✓ Las características de la persona (valores).
- ✓ Su situación personal. Soltero o casado, hijos o no, edad, patrimonio familiar, etc.
- ✓ Además, debemos distinguir entre los salarios que se asignan a los empleados y profesionales por el hecho de trabajar en la empresa y desempeñar su puesto de trabajo y sus funciones y los incentivos para premiar rendimientos superiores.

Para que el dinero sea directamente motivador debe ir acorde al rendimiento individual. Debe tenerse en cuenta que si el empleado percibe que no hay equilibrio entre el esfuerzo empleado y la recompensa obtenida, si sus expectativas no se cumplen en lo referente al esfuerzo que le supone realizar la tarea o cuando el nivel de recompensa no es el esperado, el efecto motivador que buscamos puede transformarse en desmotivador. Por ejemplo, si a un empleado se le proponen nuevas tareas a realizar y se le intenta potenciar la responsabilidad y no hay una recompensa a nivel de lo que el empleado espera a cambio, éste puede fácilmente irse desmotivando.

Por otro lado, es igualmente desmotivador cuando al empleado le parece que hay desequilibrio o falta de equidad entre lo que aporta y recibe y lo que los otros aportan y reciben.

Al igual que el dinero, las condiciones laborales, ventajas sociales, etc. son motivadoras en un inicio, pero una vez obtenidas difícilmente incrementan la motivación.



- **Participación:**

Es un potente motivador para los empleados el contribuir al avance de la empresa con ideas y aportaciones personales. Está muy relacionado con la necesidad personal de afiliación y de aceptación por parte de los demás.

Los empleados se sienten motivados cuando se les consulta sobre aspectos que les afectan y se les pide su opinión, y se sienten partícipes al contribuir a los objetivos de su empresa.

La gerencia de recursos humanos de la empresa debería alentar a la participación ya que además de motivar a sus empleados y profesionales, éstos les pueden ampliar sus conocimientos de aspectos útiles a tener en cuenta sobre la marcha de la empresa.

Fomentar la participación no implica perder posiciones ante los empleados pues, a pesar de escuchar y tener en cuenta sus opiniones, la toma de las decisiones seguirá siendo responsabilidad de la administración de la empresa.

- **Enriquecimiento del trabajo:**

Supone reestructurar las tareas del puesto, enriqueciéndolas para que el trabajo en sí mismo sea más interesante y significativo. Es buscar la forma de que los puestos sean más variados y con una perspectiva más completa de su aportación a la marcha de la empresa.

Ello implica incrementar la autonomía y control del empleado sobre su propio trabajo y recibir información directa de los resultados que obtienen en el mismo. Para los empleados es importante saber: ¿Qué es lo que están haciendo?; ¿Para qué lo hacen? ¿Cómo lo están haciendo? y por supuesto, si lo hacen bien, obtener reconocimiento y apoyo.

- **Éxito de la propia empresa:**

El progreso de una empresa motiva tanto al profesional como al empleado, ya que de alguna manera él ha contribuido también al éxito. Esto es todavía más plausible si la empresa mantiene una política de comunicación abierta en todos los niveles, informando puntualmente de los logros que se obtienen.



- **Objetivos de mejora continua:**

La percepción de que la empresa desea avanzar y que para ello involucra y ofrece oportunidades a sus empleados, incrementa la Motivación.

- **Apoyo para desarrollar el trabajo:**

La motivación de los miembros del equipo humano de la empresa se verá favorecida si ellos disponen de los medios técnicos necesarios para desarrollar su tarea, y de la formación continua que permita su desarrollo y apoye en lo posible su futuro profesional.

- **Valores éticos en la empresa:**

Los empleados se sienten más implicados cuando la empresa se apoya en una concepción ética del negocio, respetando a sus clientes y a los propios empleados.

- **Autonomía:**

Es motivador para los empleados de la empresa disponer de un cierto margen de libertad de acción y de responsabilidad personal en el trabajo a desempeñar.

- **Iniciativa y participación:**

Contribuir al avance de la empresa con ideas y aportaciones personales por parte de los empleados y colaborar con la dirección en la fijación de objetivos y resolución de problemas motiva a los empleados.

- **Reforzar el trabajo y el espíritu de equipo:**

Para los empleados es importante que en la empresa se favorezca el sentimiento de pertenencia y el establecimiento de vínculos sociales satisfactorios. Igualmente estimulante es potenciar el espíritu de equipo en el logro de objetivos.

- **Comunicación:**

Una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal motivan al facilitar la integración y el buen clima laboral en la empresa.



**El dato: Aspectos a tener en cuenta para motivar eficazmente**

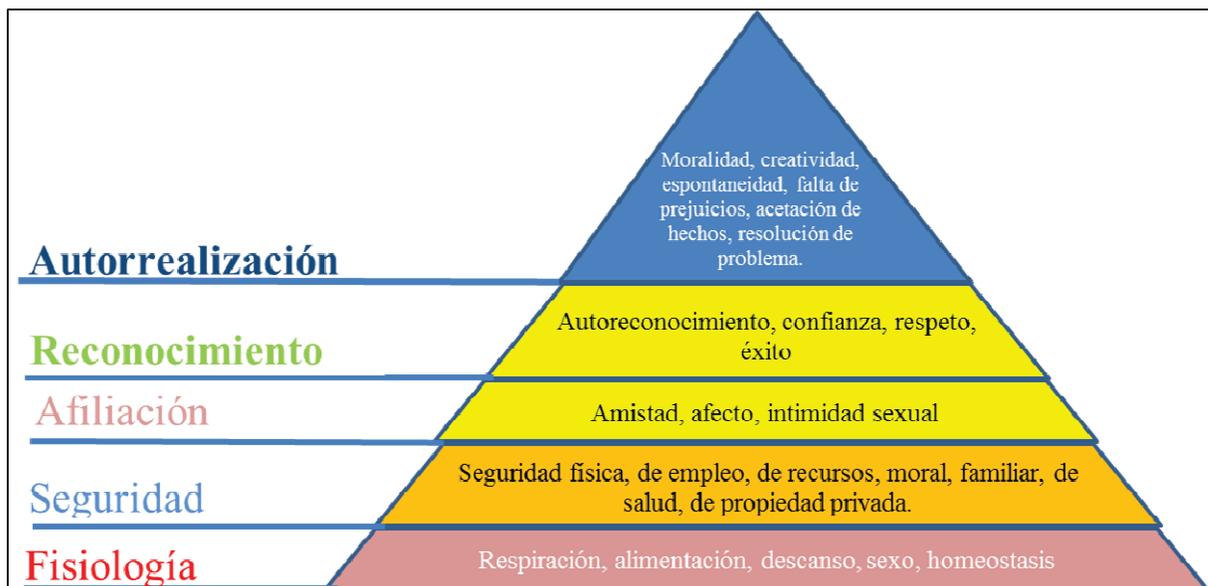
- ✓ La motivación debe empezar por uno mismo. El gerente de producción de la empresa motivado podrá mantener y transmitir mejor las expectativas a sus empleados. Debe ser un ejemplo a seguir como superior, ya que si uno no está motivado, difícilmente motivará a los demás.
- ✓ La conducta de los empleados está directamente influida por las expectativas que tenga un superior respecto a su actuación y de cómo éste se las transmita. El titular de la empresa debe ayudar a sus empleados a mantener un buen nivel de autovaloración.
- ✓ No se debe enjuiciar a los empleados sino sus actuaciones, nos debemos centrar en los objetivos de sus actos, no en sus actitudes o personalidad, ya que con ello la persona siente amenazada su autoestima y se pone a la defensiva.
- ✓ Se debe comunicar eficazmente transmitiendo la información desde una perspectiva de doble vía en el intercambio de información. El supervisor de personal de la empresa, debe escuchar activamente a los empleados y ver sus necesidades, demostrando interés por su situación. Ello implica acercarse a los empleados con empatía e interés hacia su mensaje y posteriormente proporcionarles retroinformación.
- ✓ El supervisor de personal de la empresa debe dirigir de forma natural, facilitando las buenas relaciones con los colaboradores.
- ✓ Se debe recordar que la obtención de reconocimiento ante el buen rendimiento estimula a los empleados y los predispone positivamente hacia un rendimiento superior. El reconocimiento ayuda a los empleados a sentirse importantes y necesitados, y les ayuda a tomar conciencia de su propia valoración. Ahora bien, el reconocimiento ha de darse cuando existe base para ello, y por tanto hay que evitar las falsas alabanzas.



Existen diferentes tipos de motivación, estos son:

- **Motivación interna:** nace de una necesidad que se genera de forma espontánea, surge sin motivo aparente, es la más intensa y duradera.
- **Motivación interna pero inducida por nosotros mismos:** es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados.
- **Motivación externa:** es inducida, sin duda, la más débil de todas ya que no depende de nosotros mismos, sino del criterio de otras personas y de la valoración que hagan de nuestro trabajo.

Las teorías de motivación son elementos importantes en la administración de personal por lo que se requiere conocerlas, y dominarlas, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Una de estas teorías es la teoría de la Pirámide de Abraham Maslow, que se explica de la siguiente forma:



Esta teoría proporciona las siguientes ventajas:

- Importancia de identificar las necesidades de cada uno.



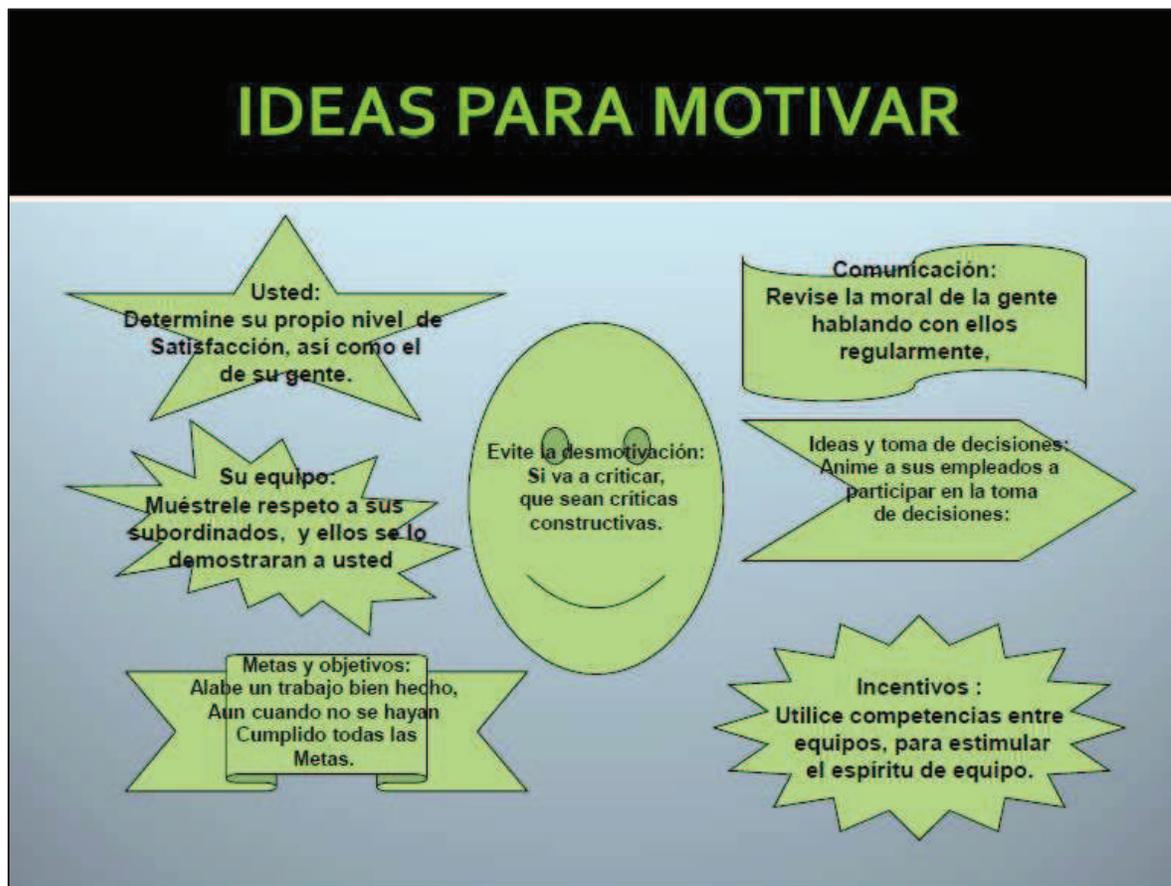
- Percatarse que ofrecer más de la misma retribución puede tener un impacto decreciente en la motivación.

Existen diferentes formas de cómo los empleados de una organización llaman a su motivación para realizar las labores que se les han encomendado:



Algunas de las ideas que pueden ser utilizadas para motivar al personal, son las siguientes:





Para poder motivar de forma correcta al personal operativo, se recomienda lo siguiente:

- ✓ Reconocer las diferencias individuales.
- ✓ Hacer que las personas tengan empleos acorde a ellas.
- ✓ Usar metas.
- ✓ Tener la seguridad de que las metas se perciben como alcanzables.

Casi todas las teorías contemporáneas de motivación reconocen que los empleados no son idénticos, tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes.

Las personas con una gran necesidad de logro deben tener empleos que les permitan participar en la fijación de metas moderadamente desafiantes y que incluyan autonomía y retroalimentación.



La literatura sobre la teoría de la fijación de metas sugiere que los gerentes deben asegurarse de que los empleados tengan metas difíciles y específicas, así como retroalimentación, sobre el logro de esas metas.

Los empleados que ven las metas como inalcanzables reducirán su esfuerzo, por que pensarán, “por qué debo molestarme?”. Por eso los gerentes deben asegurarse de que los empleados confían en que el aumento del esfuerzo puede conducir al logro de las metas de desempeño.

A modo de recordatorio, para todo el interesado en esta guía de motivación de personal:

- ✓ El crecimiento personal y profesional de cada individuo depende de uno mismo. La clave del éxito depende de las actitudes que cada uno asuma ante cualquier circunstancia.

### RECUERDA TODO DEPENDE DE TI...

Y como reflexión para todo lector de la presente guía motivacional:

- ✓ Nuestro mayor problema en la vida, no viene por las situaciones que confrontamos, sino de las dudas acerca de nuestras habilidades para manejarlas.



Fin del documento.

