

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL PARA REDUCIR EL AUSENTISMO EN EL ÁREA DE FLEXOGRAFÍA DE LA EMPRESA AMCOR FLEXIBLES LIMA EN EL PERIODO 2019”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

PEREZ JIMENEZ, ANDREA EMPERATRIZ

**Villa El Salvador
2019**

DEDICATORIA

A mis padres, Gabriela y David, por enseñarme el camino

A mi hijo, Sebastián, por llegar a mi vida y darme fuerza cada día

A mis hermanas, tíos y abuelos, por sostenerme en cada peldaño escalado

A mis amigas y amigos por estar a mi lado en todo momento

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Fidel Lujan por su apoyo, orientación y atención a mis consultas.

A mis revisores: Dra. Soledad Olivares, Mg. Nataly Cárdenas y Mg. Marco Polido, por su interés, motivación, apoyo y crítica, necesarios para la realización de este trabajo.

A la empresa AMCOR Flexibles Lima y a sus trabajadores por su predisposición y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por permitirme pertenecer a esta gran casa de estudios.

INDICE

LISTADO DE FIGURAS.....	vii
LISTADO DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	11
1.2. Justificación del Problema.....	12
1.3. Delimitación del Proyecto.....	13
1.3.1. Teórica.....	13
1.3.2. Temporal.....	13
1.3.3. Espacial.....	14
1.4. Formulación del Problema.....	14
1.4.1. Problema General.....	14
1.4.2. Problemas específicos.....	14
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo General.....	15
1.5.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes.....	16
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	16
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	16
2.1.3. Antecedentes Locales.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.2.1. El Salario Emocional.....	18
Definiciones.....	18
Dimensiones del Salario Emocional.....	19
Beneficios del Salario Emocional.....	21
Tipos de Salario Emocional.....	22
Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.....	23

Aplicación del Salario emocional, Decreto Supremo N° 138-2014-EF, Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil	25
Medición del Salario Emocional.....	26
2.2.3. Ausentismo Laboral	27
Definición	27
Tipos de ausentismo	28
Causas del ausentismo laboral.....	28
Calculo del ausentismo laboral.....	29
Consecuencias del ausentismo	30
Estrategias para reducir el Ausentismo Laboral	31
2.2.4. Flexografía.....	31
Definición	31
Proceso de Flexografía	32
2.4. Definición de términos básicos	33
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	36
3.1. Datos de la Empresa.....	36
3.1.1. Información de la empresa.....	36
3.1.2. Historia.....	36
3.1.3. Misión	37
3.1.4. Visión	37
3.2.5. Valores.....	38
3.2.6. Organigrama	38
3.2. Diagnóstico del área de Flexografía	41
3.2.1. Las 4 C's del Salario Emocional.....	41
Condiciones suficientes para trabajar a gusto	41
Condiciones ambientales del espacio de trabajo.....	45
Compañerismo de las relaciones laborales	49
Conciliación entre trabajo y familia	53
3.3. Modelo de Solución Propuesto.....	58
PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL	58
1. Objetivo	58
2. Presupuesto	58

3. Público objetivo	59
4. Actividades	59
5. Plazos	64
6. Comunicar el programa	64
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	76
ANEXO N°1	76
ANEXO N°2	79
ANEXO N°3	81

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Factores Psicosociales en el Trabajo.....	24
<i>Figura 2:</i> Proceso de Impresión Flexográficas	32
<i>Figura 3:</i> Prensa Flexográfica modelo Offset Comexi C18.....	33
<i>Figura 4:</i> Gerencia General AF Lima	39
<i>Figura 5:</i> Gerencia de Operaciones AF Lima	39
<i>Figura 6:</i> Gerencia de Planta AF Lima	40
<i>Figura 7:</i> Unidad de Impresiones AF Lima	40
<i>Figura 8:</i> Impresión Flexográficas AF Lima	41
<i>Figura 9:</i> Salario	42
<i>Figura 10:</i> Horas de trabajo	43
<i>Figura 11:</i> Beneficios que brinda la empresa	44
<i>Figura 12:</i> Incentivos.....	45
<i>Figura 13:</i> Iluminación.....	46
<i>Figura 14:</i> Ruido	47
<i>Figura 15:</i> Temperatura y Humedad	48
<i>Figura 16:</i> Contaminantes.....	49
<i>Figura 17:</i> Respeto hacia las ideas de los demás	50
<i>Figura 18:</i> Comparte conocimientos	51
<i>Figura 19:</i> Relación con los jefes	52
<i>Figura 20:</i> Impulsan amistades fuera del entorno laboral	53
<i>Figura 21:</i> Flexibilidad de horarios	54
<i>Figura 22:</i> Otorgamiento de permisos	55
<i>Figura 23:</i> Apoyos extra salariales	56
<i>Figura 24:</i> Integración Familiar	57

<i>Figura 25:</i> Resultado final de la encuesta de Condiciones Laborales realizada el personal operativo del área de Flexografía	58
<i>Figura 26:</i> Distribución de Focus Group, moderador y participantes	60
<i>Figura 27:</i> Ejercicios en el trabajo	61
<i>Figura 28:</i> Diapositiva 1. Capacitación sobre solicitud de permisos	62
<i>Figura 29:</i> Diapositiva 2. Preguntas sobre solicitud de permisos	63
<i>Figura 30:</i> Diapositiva 3. ¿Qué es un permiso y qué tipos de permiso existen?	63
<i>Figura 31:</i> Diapositiva 4. ¿Quién gestiona los permisos y quién los otorga?	63
<i>Figura 32:</i> Diapositiva 5. ¿Cómo lleno el formato de permiso y cuál es el flujo?	63
<i>Figura 33:</i> Comunicado de Focus Group	64
<i>Figura 34:</i> Comunicado de Pausas Activas.....	65
<i>Figura 35:</i> Comunicado de capacitación	65

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 <i>Beneficios del Salario emocional</i>	22
Tabla 2 <i>Clasificación del ausentismo</i>	28
Tabla 3 <i>Causas del Ausentismo Laboral según algunos investigadores</i>	29
Tabla 4 <i>Salario</i>	42
Tabla 5 <i>Horas de trabajo</i>	43
Tabla 6 <i>Beneficios que brinda la empresa</i>	44
Tabla 7 <i>Incentivos</i>	45
Tabla 8 <i>Iluminación</i>	46
Tabla 9 <i>Ruido</i>	46
Tabla 10 <i>Temperatura y humedad</i>	47
Tabla 11 <i>Contaminantes</i>	48
Tabla 12 <i>Respeto hacia las ideas de los demás</i>	50
Tabla 13 <i>Comparte conocimiento</i>	51
Tabla 14 <i>Relación con los jefes</i>	52
Tabla 15 <i>Impulsan amistades fuera del entorno laboral</i>	53
Tabla 16 <i>Flexibilidad de horarios</i>	54
Tabla 17 <i>Otorgamiento de permisos</i>	55
Tabla 18 <i>Apoyos extra salariales</i>	56
Tabla 19 <i>Integración Familiar</i>	57
Tabla 20 <i>Cuadro informativo sobre el Focus Group</i>	59
Tabla 21 <i>Cuadro informativo sobre las Pausas Activas</i>	60
Tabla 22 <i>Cuadro informativo sobre la Capacitación sobre solicitud de permisos</i>	62
Tabla 23 <i>Cronograma de actividades del Programa de Salario Emocional</i>	64
Tabla 24 <i>Encuesta de Condiciones laborales Basado en las 4 C's del Salario Emocional</i>	78

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por principal objetivo proponer un programa de salario emocional el cual permita disminuir el nivel de ausentismo laboral del personal operativo del área de Flexografía, la propuesta de mejora se plantea considerando los recursos existentes, por tal motivo se considera una solución sostenible a mediano y largo plazo.

En el primer capítulo, se describe la realidad problemática en el área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima, el cual repercute en: el cumplimiento de metas de producción y la cantidad de maquina parada.

En el segundo capítulo, se analizan diversas teorías que tiene relación con el Salario emocional, por la cual se investigó al autor Gay, F. y su teoría de las 4'Cs del Salario Emocional para realizar el diagnóstico del área de Flexografía.

En el tercer capítulo se plantea la propuesta de mejora un vez que se han analizado los factores del Salario emocional que inciden en la vida laboral del trabajador y que causan las ausencias

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones que convergen de la recolección y análisis de los datos recogidos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Desde hace varios años es reconocido a nivel mundial que la base de toda empresa son sus empleados, quienes con su desempeño contribuyen a la productividad y competitividad de las organizaciones. (Redacción Gestión, 2014). Una de las herramientas nacidas para lograr este fin es el Salario emocional, un método nuevo que tiene como objetivo brindar una serie de beneficios, más allá del dinero percibido por el trabajador, que logren darle calidad de la vida laboral. (Gomez, 2011)

Es el salario emocional, un recurso de retención y atracción del talento humano, del que hace poco se habla en Estados Unidos y Europa y que apenas comienza a sonar en América Latina. Hoy en día los ejemplos de este tipo de retribución son muy variados y van desde el teletrabajo, flexibilidad horaria, guardería para los hijos de los empleados hasta contar con áreas de esparcimiento en las propias oficinas. Ese último punto lo puso de moda en empresas como Twitter y Google cuando comenzaron a instalar lugares de entretenimiento dentro de la empresa. Esto permitió a Google ser elegida por la revista Fortune como el mejor lugar para trabajar en 2011 y 2013 (Hernandez, 2016). En México la entrada en vigor de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo- Identificación, análisis y prevención de la Secretaría del Trabajo, cual pretende prevenir el estrés laboral, las empresas han mostrado mayor interés por el concepto salario emocional. (Gobierno de México, 2019)

La empresa Amcor Flexibles Lima (AF Lima) se dedica a la fabricación de envases flexibles para alimento, bebidas, cuidado de la salud, cuidado personal, cuidado del hogar, cuidado de mascotas y aplicaciones técnicas.

Al mismo tiempo la empresa AF Lima se caracteriza por brindar a sus colaboradores en general una serie de beneficios más allá de los salarios, tales como: transporte de ida y vuelta de forma gratuita, bonos de producción, de scrap y seguridad; alimentación cubierta al 70% entre otros. Aún con todos estos beneficios existen ausencias que afectan la producción.

En el año 2019, el VIII Informe de Adecco sobre el Ausentismo reveló que en Latinoamérica, el sector industrial tiene una tasa de 5,6% de ausentismo promedio, igual a la que tuvo el sector en 2005. Además, en comparación con el máximo 7,1% alcanzado en 2009, la actual tasa de ausentismo supone una mejoría pese al incremento de los últimos años. El ausentismo laboral causa un impacto negativo en la sostenibilidad económica de las empresas, ya que incrementa los costos de personal y aumenta la carga de trabajo, lo que afecta en gran medida la satisfacción de los empleados y desmejora a su vez el clima laboral.

El área de Flexografía de AF Lima, una de las más grandes en número de trabajadores y carga de responsabilidad, a setiembre del 2019 obtuvo los siguientes resultados respecto a su personal: el las horas totales de tardanza fueron de 2254 y 2472 horas perdidas por faltas, dando como resultado 2.81% en el indicador de ausentismo.

A pesar de no ser un número tan alto, el porcentaje de disponibilidad de maquina fue de 52.14% en el mes de Setiembre y ese mismo mes la producción del área no logró la meta planificada por una desviación de 2.52% lo que comprende 904 km de material no impreso.

De no revertir el nivel de ausentismo actual se puede esperar que la productividad de área, el cumplimiento de metas y objetivos planificados se vean seriamente afectados. Así mismo puede generar el desfase de la maquinaria instalada, la desmotivación de lo colaboradores y los conflictos por la carga extra de trabajo.

Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo de suficiencia profesional propone un programa de salario emocional en base a los elementos causales del ausentismo de los trabajadores en el área de Flexografía.

1.2. Justificación del Problema

En un sentido más amplio, entendiendo los alcances que tiene el ausentismo sobre la productividad, cabe resaltar que este ocasiona algo más que una inasistencia; su resultado se refleja en la calidad del producto que brinda la organización a sus clientes, genera cambios en la cultura y clima organizacional,

afecta el cumplimiento de objetivos, además de que acarrea gastos adicionales a la empresa.

Analizados los estudios sobre el Salario Emocional, se infiere que entre más útiles perciben los trabajadores los beneficios otorgados para manejar el balance del trabajo y la vida personal, hay mayor probabilidad de que participen en actividades de la organización, como presentar sugerencias de mejora, asistir voluntariamente a reuniones sobre métodos de calidad e informar que ayudaron a otros colegas con sus deberes laborales (Lambert, 2000). Por lo que la integración de la familia y el trabajo está significativa y positivamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización, y negativamente con las intenciones de rotación y ausentismo de los empleados (Balmforth y Gardner, 2006)

Por lo tanto, el presente trabajo pretende identificar mediante el modelo de las 4C's del Salario emocional las condiciones laborales que afectan la asistencia del personal de Flexografía, asimismo plantear una solución estructurada impulsando la comunicación e interacción jefe-trabajador, esto se logrará entre otros evitar el tiempo de maquina parada y el logro de producción planificada.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca aplicar la 4C's del Salario Emocional para poder identificar cuáles son las condiciones laborales básicas que debe fomentar la empresa en el entorno laboral, esto nos permitirá identificar aquellos factores que deben ser reestructurados o potenciados.

1.3.2. Temporal

La investigación se realiza en referencia al periodo comprendido entre Enero del 2019 a Octubre del 2019.

1.3.3. Espacial

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Amcor Flexibles Lima ubicado en Av. Industrial S/N, Sub Lote 5B1, Urb. Las Praderas de Lurín, Lurín, Lima – Perú.

El área de Flexografía la está comprendida por 90 trabajadores.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo el Programa de Salario emocional ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?

1.4.2. Problemas específicos

¿Cómo las condiciones suficientes para trabajar a gusto ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?

¿Cómo las condiciones ambientales del espacio de trabajo ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?

¿Cómo el compañerismo en las relaciones laborales ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?

¿Cómo la conciliación entre trabajo y familia ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un Programa de Salario emocional que ayude a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019

1.5.2. Objetivos Específicos

Determinar cómo las condiciones suficientes para trabajar a gusto ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019.

Determinar cómo las condiciones ambientales del espacio de trabajo ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019.

Determinar cómo el compañerismo en las relaciones laborales ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019.

Determinar cómo la conciliación entre trabajo y familia ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Carrillo (2016) “Salario Emocional y la productividad” Aplicada en la ciudad de Quito – Ecuador.

El estudio buscó determinar si el salario emocional influye sobre la producción de la organización utilizando un diseño experimental sobre el personal operativo y luego de aplicar el programa de salario emocional, concluyó que ambas variables se relacionan directamente siendo los factores del salario emocional más resaltantes: la flexibilidad de horarios, las jornadas reducidas y el teletrabajo.

Torres (2017) “El Salario Emocional como estrategia para disminución del Ausentismo Laboral.” Aplicada en la ciudad de Quito – Ecuador.

El estudio buscó determinar que las estrategias del Salario emocional permiten disminuir el Ausentismo Laboral mediante la investigación descriptiva no experimental, concluyendo después de la aplicación de las estrategias de salario emocional el índice de ausentismo se redujo significativamente, siendo las estrategias aplicadas que resultaron ser más favorables fueron la motivación, el empoderamiento y las relaciones personales de los colaboradores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Vásquez (2018) “Salario emocional y compromiso laboral” aplicada en la ciudad de Trujillo – Perú.

La investigación buscó determinar la relación del salario emocional con el compromiso laboral utilizando un diseño no experimental en un total de 140 personas que dio como resultado que el nivel de salario emocional era Regular al igual que el nivel de compromiso sobre lo cual concluye que existe una relación directa positiva moderada, es

decir, que si se mejoran las dimensiones del salario emocional repercutirá de manera positiva en el compromiso laboral de los trabajadores.

Rodríguez (2018) “El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad” aplicada en la ciudad de Piura – Perú.

El trabajo de investigación determina que las condiciones laborales no tienen mayor impacto en la efectividad del personal por lo que no existe una mayor relación entre ambas variables. Por otro lado, las condiciones ambientales, el compañerismo, y la conciliación entre la vida laboral y familiar es significativa en el impacto de la efectividad.

2.1.3. Antecedentes Locales

Rodríguez (2018) “Salario emocional y rendimiento laboral” aplicada en la ciudad de Lima – Perú.

El estudio buscó utilizar un método descriptivo para describir la situación de las dimensiones de oportunidad de desarrollo, balance vida, bienestar psicológico y entorno laboral para determinar cuál de ellas, concluyendo que existe una relación positiva moderada de todas las dimensiones con el rendimiento laboral por lo que es importante implementar estrategias enfocadas en satisfacer necesidades de autorrealización, reconcomiendo y un balance entre vida laboral y personal.

Espinoza, Ramos y Vilchez (2017) “Aplicación del Salario emocional y la calidad del clima laboral”.

La tesis buscó determinar la influencia significativa del salario emocional en la calidad del clima laboral, siendo los factores determinantes de este: los beneficios educativos (94,50%), el reconocimiento del trabajo (94,20%), la flexibilidad de horarios (93,94%) y el desarrollo de programas de capacitación (87,97%)

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. El Salario Emocional

Definiciones

La Asociación Española para la Calidad (2019) define el Salario Emocional un concepto que se asocia al reconocimiento del empleado en el que se incluyen cuestiones no económicas con el fin de satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, logrando mejorar su calidad de vida y fomentando la conciliación laboral.

El World Trade Center Barcelona (2019) lo define como los beneficios que dan las compañías a sus empleados para que mejoren los niveles de satisfacción sin recurrir a un aumento en el salario establecido.

Según Temple (2007) son todas aquellas razones no monetarias por las que un trabajador desempeña sus tareas contento, es clave para que las personas sientan compromiso y alineadas en sus respectivos trabajos.

Mendoza (2019) citando a Ordaz, consultor de la firma especializada en Recursos Humanos, Mercer, explica que el salario emocional es lo que motiva al empleado a continuar trabajando en una empresa. Así mismo sostiene que a través de este se puede impactar en el ausentismo, sentido de pertenencia y rotación de personal.

Según Tal Ben Shahr, profesor de la Universidad de Harvard del curso “Mayor felicidad”, la felicidad en el campo personal y profesional se traduce, a largo plazo, en un mayor índice de eficiencia y productividad laboral, y ayuda a la retención de talento. (Ben-Shahar, 2009)

En resumen podemos entenderlo como tipo de retribución que puede actuar como “factor motivador” para los empleados y que así mejore la opinión que los trabajadores tienen de la organización. Por lo que, no se trata de que reciban un incremento salarial, sino de recibir beneficios que el trabajador considere más valiosos que una mayor cantidad de dinero. (Asociación Española para la Calidad, 2019)

Dimensiones del Salario Emocional

Según Gay (2006) explica las 4'Cs del Salario Emocional como dimensiones del salario emocional así como los indicadores dentro de estas:

A. Condiciones suficientes para trabajar a gusto

Cuando hablamos de condiciones de trabajo, nos referimos a los distintos elementos con los que el trabajador se relaciona diariamente en el desempeño de sus actividades, los cuales deben ser óptimos, sean éstas físicas, salariales, de crecimiento profesional, carga de trabajo u otros, la empresa tendrá mayor productividad, menor tasa de ausentismo, crecimiento y competitividad.

Según Abrajan, Contreras y Montoya (2009) exponen las siguientes condiciones laborales:

- Ingreso: Sueldo que recibe un trabajador por sus servicios y/o producto solicitados.
- Tiempo: horas que dura la jornada laboral, modalidad de jornada o descansos.
- Prestaciones, Beneficios que da la empresa a los trabajadores aparte del sueldo que reciben.
- Incentivos: incentivos beneficiosos y motivadores.

B. Condiciones ambientales del espacio de trabajo

Comprende todos los aspectos sobre el entorno de trabajo, ya sea ambiental o físico, estos son:

- Iluminación: distintos estudios concluyen que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente y el colaborador debe esforzar su visión, por lo que si una iluminación deficiente se prolonga mucho tiempo, el trabajador puede sufrir problemas visuales.

- Ruido: El ruido se considera un sonido o barullo indeseable que puede distraer al colaborador de sus labores y si no hay un correcto uso de protectores auditivos, una hipoacusia.
- Temperatura, humedad y ventilación: hay un mayor crecimiento de hongos, bacterias y ácaros, además de que aumentan las corrosiones y los daños a los materiales de la infraestructura.
- Contaminantes: pueden ser químicos, biológicos o químicos. Es responsabilidad del empleador proteger al colaborador de estos riesgos.

C. Compañerismo en las relaciones laborales

El Diccionario de la Lengua Española (2019) tiene dos definiciones de compañerismo: por un lado “vinculo que existe entre compañeros”, y por otro “armonía y buena correspondencia entre ellos”. Los siguientes elementos fomentan el compañerismo laboral:

- Respetar las ideas de los demás: si se es miembro de un equipo, es importante que nuestras ideas y las de las demás sean escuchadas y respetadas más allá de si estamos de acuerdo o no. Existen ocasiones en las que se pierde una oportunidad de aportar buenas ideas por miedo a lo que pueda pensar el resto.
- Compartir conocimiento: Cuando un equipo de trabajo se crece, este está compuesto por una gran variedad de miembros con diferentes entornos educativos y laborales que enriquecen una idea con sus puntos de vista.
- Conversación con los jefes directos: un colaborador valora sentir que es importante dentro del grupo de trabajo, no solo por las funciones que realiza sino por lo que es como persona.
- Impulsar las amistades fuera del entorno de trabajo: el conocimiento entre compañeros en un espacio distinto al centro de trabajo da la oportunidad de interactuar con ellos en otro tipo de situaciones.

D. Conciliación entre trabajo y familia

Gay (2006) establece que debe existir un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, para ello es importante conocer las necesidades del colaborador para saber si los beneficios ofrecidos contribuyen con esta conciliación, La empresa puede contribuir en esto de la siguiente manera:

- Flexibilidad de horarios: ayuda al trabajador a distribuir su tiempo de trabajo con la vida familiar sin que uno afecte al otro.
- Facilidad de permisos: ante alguna emergencia, percance o imprevisto por parte del trabajador, este debe poder gestionar de manera sencilla este trámite.
- Apoyo salarial: estos pueden ser préstamos o adelantos de sueldo pero depende de la empresa determinar los criterios para otorgarlos, ya sea antigüedad en la empresa, motivo, monto o la frecuencia con que solicita préstamos
- Integración Familiar: Es importante para un trabajador que su familia se sienta orgullosa de las funciones que realiza y donde las realiza. Aquí nace la identificación del trabajador con su empresa, los fines de ella y su compromiso.

Beneficios del Salario Emocional

Según Jones (2017), no es necesario invertir grandes cantidades de dinero de la cuenta bancaria de la empresa para retener y atraer buen talento humano ya que los distintos beneficios que trae el salario emocional pueden ser aún más atractivos que un aumento de sueldo por parte de la competencia.

En la Tabla 1 se visualiza de que maneras el salario emocional beneficia a la empresa, a los trabajadores y la sociedad, traduciendo un estudio realizado por la Asociación Española para la calidad realizada este año.

Tabla 1
Beneficios del Salario emocional

BENEFICIOS DEL SALARIO EMOCIONAL		
PARA LA EMPRESA - Bajos Índices de rotación del personal. - Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal - Bajos niveles de absentismo - Empleados con elevados índices de productividad y competitividad	PARA EL TRABAJADOR - Integración - Autonomía - Oportunidades - Capacitaciones - Respeto - Variedad de Retos - Reconocimiento - Mejor comunicación	PARA LA SOCIEDAD - Revalorización del ocio - La resistencia ante sistemas rígidos - Creciente necesidad de conciliación de la vida personal y laboral Valor a elementos intangibles - en la valoración de las organizaciones y su relación con los trabajadores

Fuente: Adaptado de Asociación Española para la Calidad (2019)

Elaboración: Propia

Por lo tanto entendemos que el salario emocional es un método recomendado para mejorar el rendimiento de los empleados reduciendo los costes que supone sustituir empleados descontentos, desmotivados o con un alto nivel de absentismo.

Tipos de Salario Emocional

Según Martínez (2019) el incentivo no monetario puede darse de la siguiente manera:

- Teletrabajo: Permite al trabajador realizar sus funciones sin la necesidad de pasar tiempo en una oficina o espacio físico.
- Horario flexible: Permite que el trabajador que sus horas de trabajo y su vida personal armonicen.
- Beneficios Sociales: Seguros planes, jubilación, ayuda a la educación de sus hijos etc.
- Áreas de Esparcimiento: Espacios destinados que el trabajar pueda desconectarse de su trabajo.

- Planes de Formación: Se refiere a ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional del trabajador.
- Capacitación: Ayuda en la formación que no está directamente relacionada con el trabajo diario.
- Guardería: En el mismo lugar de trabajo.
- Días Libres: En los cumpleaños o durante momentos difíciles como el deceso de algún familiar del trabajador.
- Reconocimiento: que se les dé una palabra de aliento que lo impulse a seguir trabajando de manera correcta.
- Ser parte de las decisiones de la empresa: Pregunta a tus empleados, incítales a compartir propuestas e iniciativas.

De esta manera el salario emocional se convierte en un factor fundamental para la atracción y retención del talento, y aunque no todos estos beneficios se pueden aplicar en todas las industrias, dependiendo del tipo de empresa hay algunos de ellos que pueden ser buenos a la creación de su estrategia de retención y beneficios.

Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención.

La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 (2019) tiene como objetivo identificar y prevenir factores de riesgo psicosocial, al igual que promover entornos de trabajo saludables.

Según el Comité Mixto de Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud los factores psicosociales en el trabajo se originan por la interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, y por otra parte, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Oficina Internacional del Trabajo, 1984)

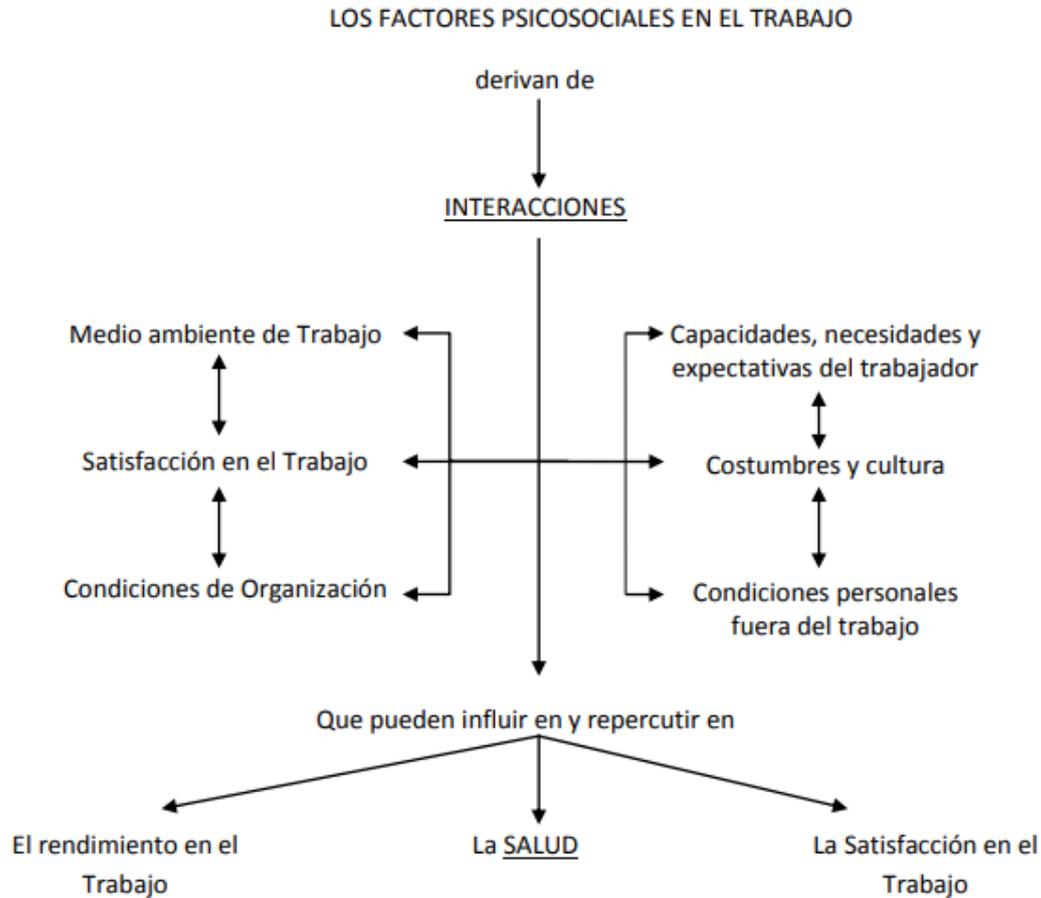


Figura 1: Factores Psicosociales en el Trabajo

Los factores psicosociales se encuentran incluidos dentro de los factores de riesgo ocupacional siempre y cuando presenten un peligro en la salud del trabajador, estos pueden producir:

- Disminución de la capacidad productiva
- Ausentismo
- Alteración del clima laboral
- Disminución de la calidad de los productos
- Alto costo por permisos de salud
- Predisposición a accidentes

Dentro de la evaluación del entorno organizacional que establece la norma, se contemplan factores como:

- Sentido de pertenencia de los colaboradores
- Capacitación adecuada en labores
- Descriptivos de puesto correctos
- Comunicación entre patrón y empleados
- Distribución de carga de trabajo
- Evaluación y reconocimiento al desempeño
- Salario emocional

Aplicación del Salario emocional, Decreto Supremo N° 138-2014-EF, Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil

La ley de Servicio Civil tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas (Gobierno del Perú, 2014).

El Salario emocional se encuentra estipulado en el Título III del Reglamento de la Ley de Servicio Civil bajo el nombre de Compensaciones no económicas, las cuales se definen como el conjunto de beneficios no monetarios que la entidad pública destina al servidor civil con el objetivo específico de motivarlo y elevar su competitividad.

Dentro de las modalidades de la compensación no económica contempla las siguientes:

a) Reconocimientos o distinciones de parte de la entidad pública por temas relativos a las funciones, actividades o responsabilidades de su puesto o logros, premios o condecoraciones de carácter científico o académico

b) Facilidades que mejoren la calidad de vida del servidor civil y de su familia, tales como programas de vacaciones útiles para hijos menores de edad o facilidades para acceder a instalaciones recreativas y clubes deportivos

c) Mejoras al ambiente y clima laboral a través de la instalación de cafeterías, comedores, estacionamientos, gimnasios, lozas deportivas, entre otras

d) Convenios con empresas para el otorgamiento de descuentos corporativos a sus servidores

Medición del Salario Emocional

Evaluar oportunamente la felicidad de los colaboradores es crucial para prevenir incrementos en la rotación del personal y el ausentismo; para ello es muy importante que las empresas respondan objetivamente a estos diez indicadores clave (Acosta, 2014)

1. ¿Los colaboradores pueden mostrar abiertamente sus emociones sin que se les critique por parte de la dirección u otros colaboradores?
2. ¿Las muestras de alegría como la risa o las pláticas alegres están bien vistas en la empresa?
3. ¿Se permiten las muestras de afecto entre los empleados?
4. ¿La empresa está comprometida en la práctica con el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal?
5. ¿Se ha registrado casos de bulling, o mejor llamado, moobing en la empresa?
6. ¿El índice de ausentismo es bajo o elevado?
7. ¿En las juntas de trabajo, es frecuente la espontaneidad y la creatividad?
8. ¿Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización?
9. ¿Son frecuentes los rencores o los malos tratos entre colaboradores?
10. ¿La dirección propicia la convivencia con los colaboradores con eventos periódicos?

2.2.3. Ausentismo Laboral

Definición

El Diccionario de la Lengua Española (2019) define el ausentismo como la abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación.

Como segundo significado añade la frecuencia con que se realiza dicha abstención, al determinar que se considera ausentismo el abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo

Para Galindo (2008) El ausentismo laboral se define como abandono del puesto de trabajo, así como de los deberes relacionados al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo.

Según la Organización Internacional del Trabajo (1984), el ausentismo es la no asistencia al trabajo por parte de un trabajador de que se pensaba que, si iba a asistir, sin tener en cuenta los periodos de vacaciones y huelgas.

Así mismo Edward Kellogs citado por Chiavenato (2011) indica que el ausentismo laboral es un problema que no tiene definición propia ya que es difícil afirmar hasta que puntos las organizaciones pueden contrarrestarlo.

En general la literatura económica lo define como la ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. (Cucorenet, 2019)

En conclusión, el ausentismo es un problema importante en las empresas ya que conlleva a problemas económicos y organizativos, por ello es importante tener claro que el control, gestión y reducción del ausentismo es una tarea importante en todas las áreas y niveles de la organización.

Tipos de ausentismo

Pilliza (2015) clasifica el ausentismo laboral de la siguiente manera:

Tabla 2
Clasificación del ausentismo

TIPO DE AUSENTISMO	EJEMPLO
Ausentismo legal e involuntario: Este tipo de ausencia presenta un costo para la empresa ya que el trabajador sigue percibiendo su remuneración.	<ul style="list-style-type: none">- Enfermedad- Accidente laboral- Licencias legales- Maternidad- Enfermedad ocupacional
Ausentismo personal o voluntario: Se caracteriza por presentarse como una oportunidad para la empresa ya que el trabajador no percibe su remuneración.	<ul style="list-style-type: none">- Permisos personales- Ausencias no autorizadas- Conflictos laborales- Salir a fumar- Retrasos
Ausentismo presencial: Consiste en asistir al trabajo y dedicarse a las funciones que no guardan relación puesto en lo que dura la jornada laboral, como.	<ul style="list-style-type: none">- Entrar a internet- Utilizar redes sociales- Leer- Realizar llamadas a amigos o familiares
Ausentismo por razones conocidas: es aquella ausencia que ha sido comunicada al jefe inmediato y/o programado con anterioridad. Estas ausencias se caracterizan por estar en marcadas en leyes laborales o convenios de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Vacaciones- Matrimonio- Cirugías programadas

Fuente: Pilliza (2015)
Elaboración: Propia

Causas del ausentismo laboral

Durante los últimos seis meses del 2018, el 13.09% de peruanos que faltó al trabajo, utilizó un falso pretexto, según un estudio regional realizado por Adecco (2019). Los motivos principales por los que se ausentaron fueron: acudir a una entrevista de trabajo (30.8%), porque se sintieron desmotivados (30.8%) y el tercer motivo fue tener un jefe poco flexible (26.34%).

En el Perú, esto sucede con más frecuencia en pequeñas empresas. Los empleados que deciden tener “días libres” tienen, en gran parte, empleos con alta exigencia. Pero en sus trabajos sufren del poco reconocimiento por parte de sus jefes

y un abuso excesivo en los horarios, por lo que, al no ver una recompensa por su empeño optan por ausentarse (Gestión 2018).

Tabla 3
Causas del Ausentismo Laboral según algunos investigadores

Causa principal	Ejemplos	Países Estudiados	Autores
Aspectos institucionales y legales del mercado de trabajo	Hay correlación positiva entre la generosidad de la cobertura por incapacidad temporal y el absentismo; las bajas por enfermedad caen cuando sube el paro.	Austria, Alemania, Italia, Dinamarca, España	Osterkamp (2002), Thalmeier (1999), Biffi (2002), Ichino y Riphahn (2001), Osterkamp y Röhn (2007)
Factores socioeconómicos de los empleados	Hay una correlación positiva entre el absentismo y jornadas de trabajo habitualmente prolongadas; también aumenta cuanto mayor es el período que el empleado lleva trabajando en la empresa.	Países de la Unión Europea	Barmby, Ercolani y Treble (2002), Hassink y Koning (2009), Frich y Malo (2008)
Condiciones de trabajo	Hay una correlación positiva entre el absentismo y los empleos estresantes; hay correlación negativa con el grado de satisfacción en el empleo.	Bélgica, Dinamarca, Noruega, Islandia y Suecia	Jensen, Aronsson, Björnstad y Gunnarsdottir (2003), Moreau et al. (2004)
Características de la empresa (tamaño, modelo de retribución, etc.)	Hay correlación negativa entre el absentismo y el tamaño de la empresa; también la hay con las empresas que retribuyen por resultados.	Alemania, Dinamarca, Francia, Reino Unido	Barmby y Stephen (2000), Pouliakas y Theodoropoulos (2009), Brown, Fakhfakh y Sessions (1999)

Fuente: VIII Informe Adecco sobre Absentismo (2019)
Elaboración: Propia

Calculo del ausentismo laboral

Para poder calcular el Índice de ausentismo Newstrom se recomienda dos enfoques

- Índice de ausentismo parcial: tiene en cuenta solamente el personal en actividad normal y considera únicamente faltas y retardos convertidas en horas relacionadas con: faltas justificadas por certificados médicos, faltas por motivos médico no justificadas, retardos por motivos justificadas o no justificadas.

- Índice de ausentismo general: está relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado: vacaciones, licencias, ausencias por enfermedad o accidentes.

En esta investigación utilizaremos la siguiente fórmula para medir el índice de Ausentismo Laboral:

$$INDICADOR DE AUSENTISMO = \frac{HORAS PERDIDAS}{HORAS TRABAJADAS \times N^{\circ} TRABAJADORES} \times 100$$

Consecuencias del ausentismo

Según Peiro (2008) el ausentismo no afecta solamente a la empresa, también tiene consecuencias sobre el trabajador y la sociedad:

- En la empresa: La ausencia de un trabajador presenta un costo para la empresa ya que no estaría realizando sus labores, lo que genera retraso o carga laboral para otro trabajador. También están el descenso de la productividad y competitividad, y empeoramiento del clima laboral.
- En el trabajador: Dependiendo de motivo de la ausencia la empresa puede retener el pago del trabajador por el tiempo que estuvo ausente. La pérdida de hilo del trabajo y mal ambiente con los compañeros.
- En la sociedad: Incremento de los gastos sanitarios por enfermedades no reales y la saturación de la seguridad Social.

Según Mutual MC el ausentismo afecta en 5 puntos a la empresa:

- La Dirección General: Ello repercute en la calidad del servicio y competitividad de la empresa
- Responsable operativo: esto es un problema a corto plazo inmediato ya que afecta la planificación de la producción, cambios del programa, o distribución del personal
- Recursos Humanos ello conlleva la existencia de problemas de seguridad, salud, satisfacción laboral y el incumplimiento de las normas internas.

- Compañeros de Trabajo: implica un incremento de la carga de trabajo, horas extras, cambios de turnos ya que se dispone de un colaborador menos fiable.
- Empleado ausente: supone la pérdida de capacitación, aislamiento, pérdida de productividad y descenso de la empleabilidad,

Estrategias para reducir el Ausentismo Laboral

Muchas pueden ser las causas del ausentismo laboral pero la actuación de los líderes es decisiva ya que una adecuada gestión no solo va a evitar que las fallas en los procesos de la empresa sean causal del ausentismo, sino también va a disminuir la influencia de los problemas personales de los trabajadores (Mollejo, V., 2018). Por lo que, para que el trabajador se sienta su trabajo como satisfactorio y productivo se sugiere:

- Flexibilizar los horario de trabajo: Permitir que el empleado adopte su jornada de trabajo a sus necesidades o hábitos de vida, eso reducirá las probabilidades de que falte o llegue tarde sin aviso.
- Salario Emocional: Distintos autores reconocen que el salario emocional comprende todos los beneficios no económicos que una organización ofrece a sus colaboradores además de su sueldo.
- Sistema de bonificaciones: esta recompensa puede direccionarse a corregir aquella actitud que el empleador considera dañina para la producción, ya sea bonificación por asistencias, producción, calidad, etc.
- Reconocimiento de los logros: una de las causas del ausentismo es la falta de reconocimiento por los logros del trabajador por lo que el valorar el esfuerzo diario de ellos puede hacer una gran diferencia.

2.2.4. Flexografía

Definición

La Flexografía es una técnica se basa en utilizar una placa flexible con relieves, donde las zonas a imprimir están realizadas o se encuentran más altas respecto a las zonas no impresas. Tiene el mismo principio básico del sello de caucho utilizado en

cualquier oficina, con la diferencia de poder hacer miles de impresiones por hora (GL, 2019)

Esta técnica tuvo sus inicios en Inglaterra, pero fue en Francia, donde nació como método para la estampación de envases y paquetes. Gracias al desarrollo de los tintes a la anilina, de gran colorido, y de materiales plásticos como el celofán, la impresión a la anilina tuvo una gran aplicación en el mundo de los envases de todo tipo (QuimiNet, 2012)

Proceso de Flexografía

El proceso de impresión flexográfica es uno de los más populares y se realiza a través de presas o maquina flexográficas siguiendo los siguientes pasos:

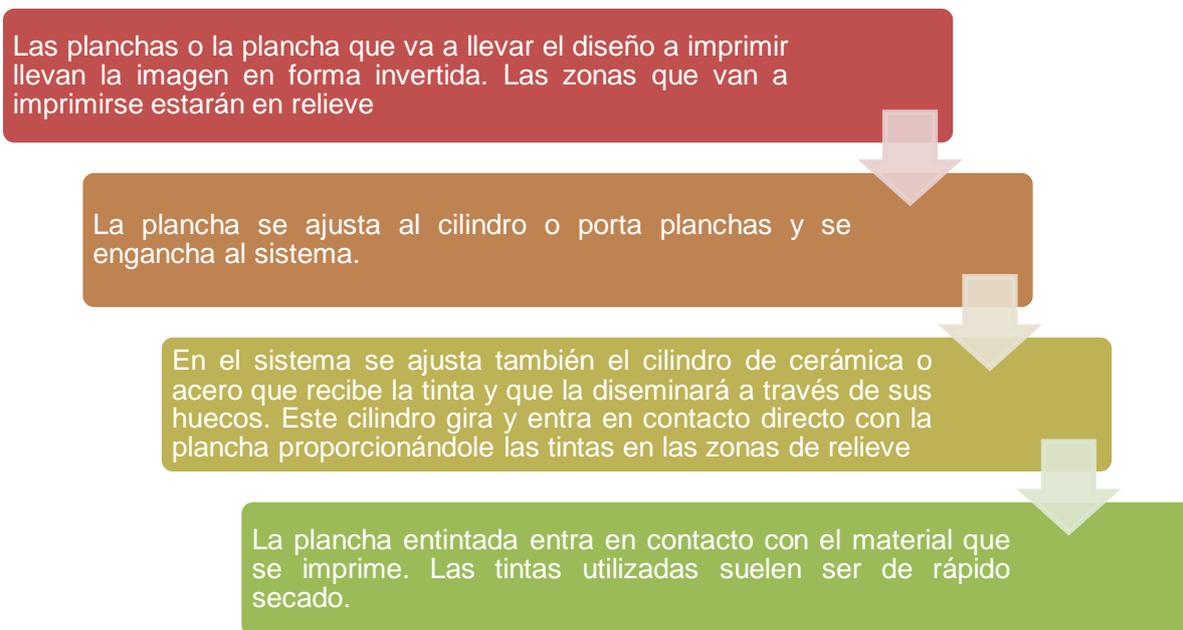


Figura 2: Proceso de Impresión Flexográficas

Mediante este sistema simple se imprime en un color, para la impresión en varios colores serán necesarios varios cuerpos que desarrollen el mismo proceso.



Figura 3: Prensa Flexográfica modelo Offset Comexi C18

2.4. Definición de términos básicos

Ausentismo Laboral: Abandono habitual del desempeño de funciones y deberes propios de un cargo (DLE, 2019)

Bienestar Psicológico: El bienestar psicológico es un concepto amplio que incluye dimensiones sociales, subjetivas y psicológicas, así como comportamientos relacionados con la salud en general que llevan a las personas a funcionar de un modo positivo. (Muñoz, 2019)

Capacidad Instalada: Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa, unidad o área; puede lograr durante un período de tiempo determinado. (Observatorio, 2019)

Capacitación: es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, por el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2011)

Compañerismo: es el vínculo que existe entre compañeros. La armonía y buena correspondencia entre compañeros. (DLE, 2019)

Conciliación de la vida laboral y familiar: Es un concepto que hace referencia, por un lado, a la articulación en el desarrollo de ambas tareas y, por otro, a cómo se lleva a cabo utilizando diferentes y variadas estrategias. (Alcañiz, 2018). Distintos autores

lo definen como la participación equilibrada entre mujeres y hombres en la vida familiar y en el mercado de trabajo (Fundación pilares, 2018)

Condiciones Ambientales: son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa determinado puesto en la empresa. (Iberley, 2016)

Condiciones laborales: Las condiciones de trabajo son aquellos beneficios que constituyen la base sobre la cual se sustentan las relaciones laborales, por lo que la ley prohíbe fijar condiciones inferiores a las establecidas en la ley. (DL, 2015)

Cultura organizacional: es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra (Robbins & Judge, 2017)

Enlogaciones: Es el estiramiento del músculo efectuado de forma voluntaria como parte de una rutina de ejercicios o como una actividad física en sí (Benbibre, 2012)

Equipo de Protección Personal (EPP): es cualquier equipo destinado para ser utilizado por el trabajador y que sirve para protegerlo de uno o varios riesgos y aumentar su seguridad y su salud en el trabajo (Minsalud Colombia, 2017)

Flexografía: sistema de impresión en altoprelieve en el que la tinta se deposita sobre una plancha de material flexible (de ahí el nombre de flexografía) que a su vez presiona directamente el sustrato imprimible. (GL, 2019)

Focus Group: es una herramienta que puede entenderse como un diálogo entre un grupo de personas y un producto o servicio. (Psicología & Comunicación, 2016)

Oportunidades de ascenso: La promoción profesional es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo (Universia, 2019)

Programa: Proyecto o planificación ordenada de las distintas partes o actividades que componen algo que se va a realizar. (Galindo, 2008)

Producción: producción que consiste en la utilización de los factores productivos y de los inputs intermedios para obtener bienes y servicios. (EAE Business School, 2017)

Tardanza: Retraso en hacer, suceder o manifestarse una cosa (DLE, 2019)

Rotación de personal: Según Chiavenato (2011), el término rotación de recursos humanos define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Salario Emocional: son las razones no monetarias por las cuales la gente trabaja contenta, elemento clave para que el trabajador se sientan a gusto, comprometidas con su trabajo (Temple, 2007)

Scrap: Scrap es una palabra inglesa que se traduce como chatarra o residuo. En el contexto industrial, scrap refiere a todos los desechos y/o residuos derivados del proceso industrial. (CeroScrap, 2014)

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1. Datos de la Empresa

3.1.1. Información de la empresa

Amcor es líder global en soluciones de Envases, rígidos y flexibles, para las industrias alimenticias, de bebidas, médica, productos de cuidado personal, para el hogar y tabacaleras. Cuenta con más de 250 plantas de fabricación en todo el mundo, operando en más de 40 países.

RUC: 20100175569

Razón Social: PERUPLAST S A

Página Web: <http://www.amcor.com.pe>

Nombre Comercial: Amcor Flexibles Lima

Tipo Empresa: Sociedad Anónima

Condición: Activo

Fecha Inicio Actividades: 06 / Febrero / 1962 (Fecha de creación de PerúPlast S.A.)

Actividades Comerciales: Fab. de Productos de Plásticos. Actividades de Envase y Empaque

Dirección Legal: Av. Industrial Sub Lote 5b1 Lote. 1

Distrito / Ciudad: Lurin

Departamento: Lima, Perú

3.1.2. Historia

La historia de Amcor se remonta a la década de 1860 cuando Samuel Ramsden, un albañil de Yorkshire, llegó a Australia para buscar fortuna fundando la primera fábrica de papel del estado de Victoria, a orillas del río Yarra, Melbourne. Casi al mismo tiempo, en San Luis, Missouri, el joven de 25 años, Judson Moss Bemis, fundó el negocio de fabricación de bolsas: JM Bemis & Company.

Luego de un tiempo la compañía de Ramsden, conocida como APM, o Australian Paper Manufacturers, entre 1970 y 1980, agregó una gama de diversos tipos de empaque a sus actividades cotidianas de fabricación de papel; ampliando y diversificando las asociaciones comerciales y las adquisiciones estratégicas. Con este crecimiento, el nombre de APM ya no se adaptaba a una compañía energética y de rápida evolución, por ello la Compañía cambió su nombre de APM a Amcor Limited.

En 2000, Amcor separó sus dos líneas de negocio: papel de empaque comenzando una década de crecimiento y expansión significativos, que culminó con la adquisición de Alcan de Rio Tinto en 2010 por parte de Amcor.

En 2016 Peruplast, el principal fabricante de envases flexibles del país, pertenecía en un 50% a Nexus, del grupo financiero Intercorp, y el otro 50% al grupo financiero e industrial chileno Grupo Luksic, quienes en una venta valuada en 435 millones de dólares pasaron sus plantas de envase flexible en Chile y Argentina a Amcor Holding.

En 2019, Amcor adquirió Bemis Company. La fusión de ambas compañías complementarias creó al líder mundial en empaques para el consumidor.

3.1.3. Misión

Generar valor significativo para nuestros accionistas, ofrecer a nuestros clientes y empleados la propuesta de valor más convincente en la industria del empaque y entregar las innovaciones más sostenibles para el medio ambiente.

3.1.4. Visión

Ser la empresa de empaques líder a nivel mundial.

Ganamos cuando:

- Nuestra gente está comprometida y en proceso de desarrollo formando parte del equipo de alto rendimiento de Amcor.
- Nuestros clientes crecen y prosperan a partir de la calidad del servicio y la innovación de Amcor.
- Nuestros inversores se benefician del constante crecimiento y la rentabilidad superior de Amcor.

- El medio Ambiente mejora gracias al liderazgo y los productos de Amcor.

3.2.5. Valores

Los propósitos que guían el comportamiento de Amcor



La seguridad

Nos cuidamos a nosotros mismos y a los demás, por lo que todos regresamos a casa a salvo todos los días.



Integridad

Siempre hacemos lo correcto, en el trabajo y en nuestras comunidades.



Colaboración

Trabajamos con personas de todo Amcor y más allá para encontrar la mejor manera.



Responsabilidad

Nos centramos en lo que es importante y asumimos la responsabilidad de una ejecución perfecta.



Resultados y rendimiento superior

Constantemente entregamos resultados y nos esforzamos por superar las expectativas.

3.2.6. Organigrama

Para Amcor su organigrama ayuda a controlar la comunicación interna y el flujo de trabajo, estructurar un organigrama es fundamental para agilizar los procesos, es por ello que tienen cada nivel jerárquico se presentado de forma clara, objetiva y directa.

Las siguientes figuras detallan el lugar que ocupa el área de Flexografía dentro del organigrama general de Amcor Flexibles Lima:

Gerencia General

ORG.RR.HH.605/01.00

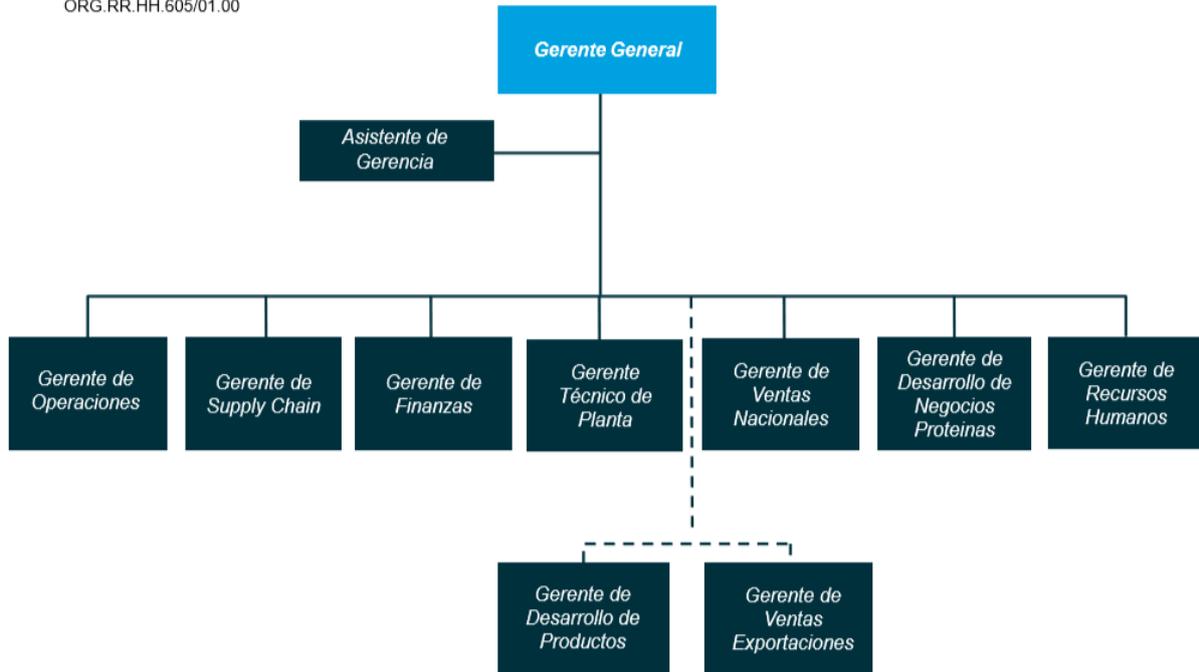


Figura 4: Gerencia General AF Lima

Gerencia de Operaciones

ORG.RR.HH.605/18.00

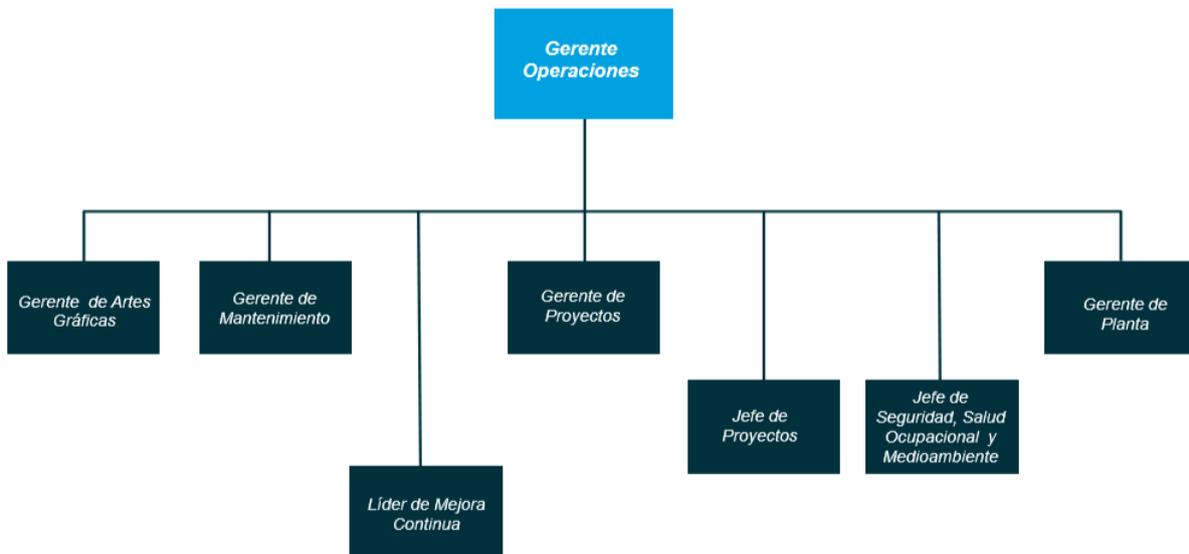


Figura 5: Gerencia de Operaciones AF Lima

Gerencia de Planta

ORG.RR.HH.605/23.00

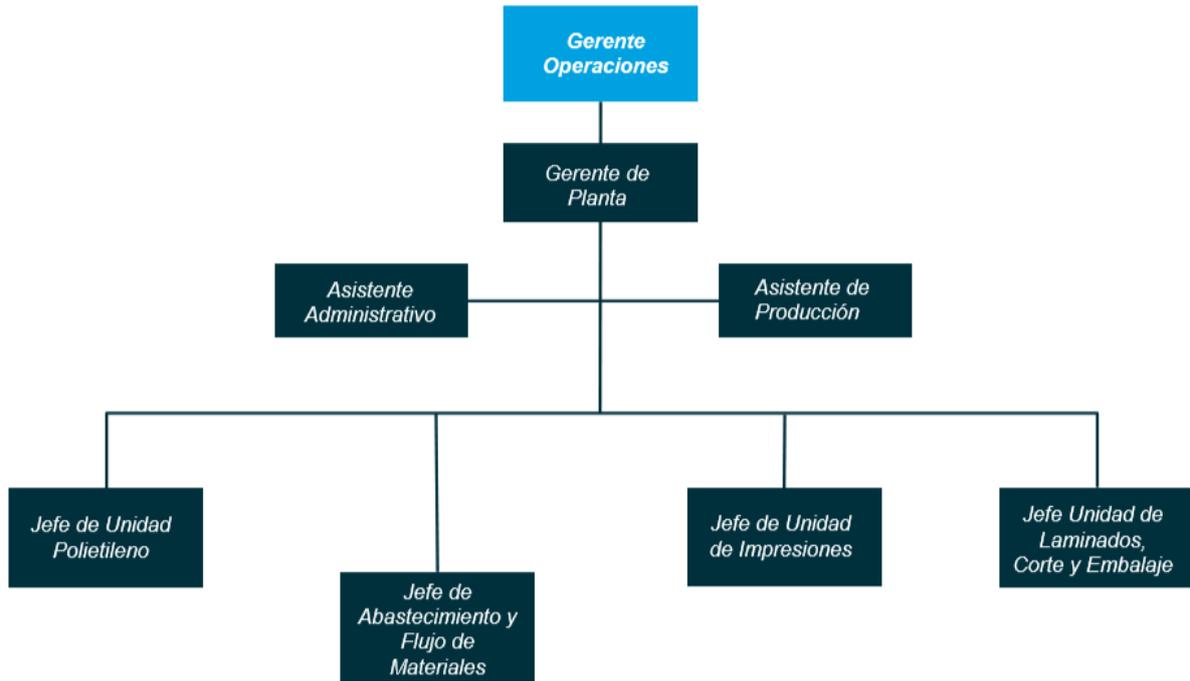


Figura 6: Gerencia de Planta AF Lima

Unidad de Impresiones – Gerencia de Planta

ORG.RR.HH.605/29.00

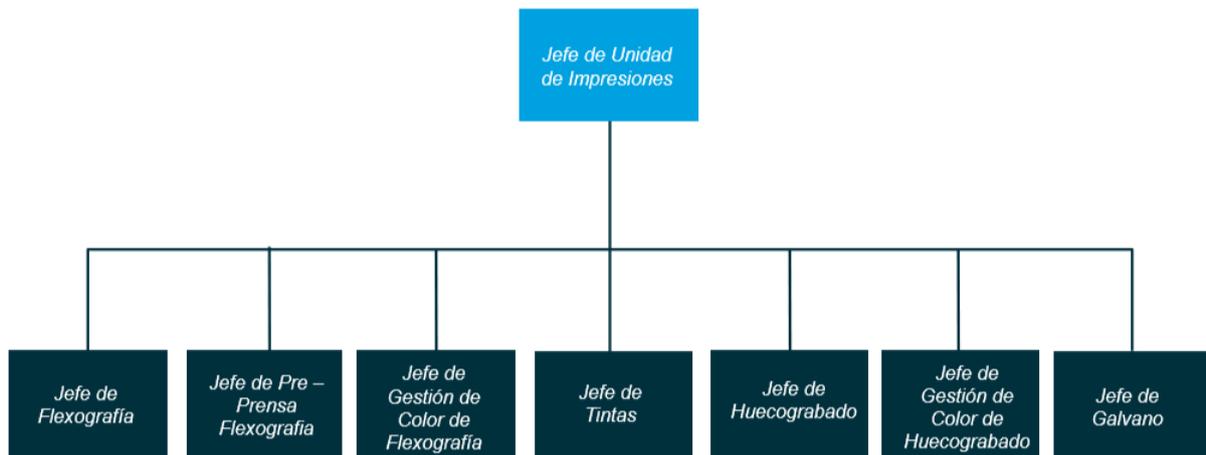


Figura 7: Unidad de Impresiones AF Lima

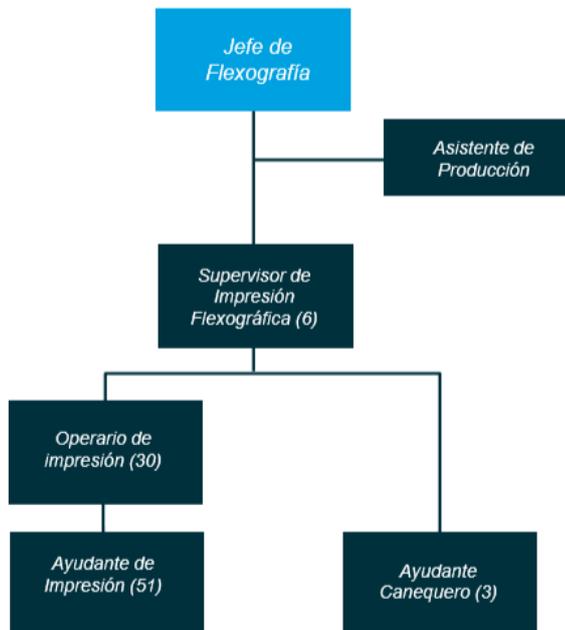


Figura 8: Impresión Flexográficas AF Lima

3.2. Diagnóstico del área de Flexografía

3.2.1. Las 4 C's del Salario Emocional

Tal como lo plantea Gay (2006), esta teoría explica que existen 4 factores que influyen directamente en la vida laboral de los trabajadores. La adecuada ejecución de estos contribuye tanto a la función que realiza el colaborador como a la empresa. Si bien Amcor Flexibles Lima brinda una serie de beneficios laborales esto parece no estar siendo analizado desde la perspectiva del trabajador.

A continuación analizaremos cada una de las 4 C's del Salario Emocional para determinar que elemento debe ser reestructurado o potenciado. Esto se hará a través de una encuesta de elaboración propia basado en la teoría de las 4 C's del Salario Emocional, el cual consta de 16 preguntas (Tabla 22):

Condiciones suficientes para trabajar a gusto

Amcor es una empresa que se caracteriza por brindar todos los implementos necesarios a sus colaboradores para que puedan rendir correctamente con sus

labores, esto incluye EPP's, Herramientas, Mantenimiento de máquinas, Beneficios laborales, etc. Sin embargo, tal como lo muestra la Tabla 4, más de un tercio del personal operativo está en desacuerdo con el salario que gana. Esto nos lleva a pensar que los beneficios otorgados para al menos un tercio del personal de Flexografía no es suficiente para cubrir sus necesidades.

Tabla 4
Salario

1. Salario	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	24	32.9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	30.1%
De acuerdo	18	24.7%
Muy de acuerdo	9	12.3%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019
Elaboración: Propia

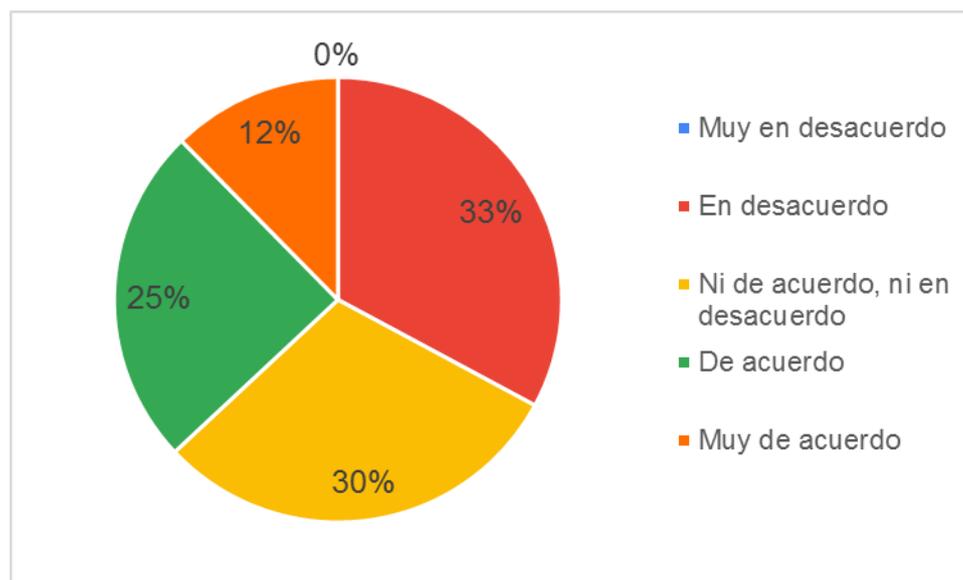


Figura 9: Salario

El personal operativo trabaja bajo un régimen de 4x3, es decir que trabajan cuatro días por doce horas por lo que descansan tres días de la semana. Es entendible que en la Tabla 5 se muestre una gran cantidad de trabajadores de acuerdo. Este régimen al ser rotativo cada semana si bien se les dificulta estudiar alguna carrera o curso, esto puede compensarse con el beneficio de la bonificación nocturna. La política de horario nocturno de Amcor es dar el 50% más por cada hora nocturna a partir de la media hora y lo mismo para las horas extras. Además la cena

y el desayuno con cubiertos al 100% por la empresa, por lo que los trabajadores solo pagan el 30% del almuerzo.

Tabla 5
Horas de trabajo

2. Horas de trabajo	Cant.	%
Muy en desacuerdo	4	5.5%
En desacuerdo	5	6.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	30.1%
De acuerdo	37	50.7%
Muy de acuerdo	5	6.8%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019
Elaboración: Propia

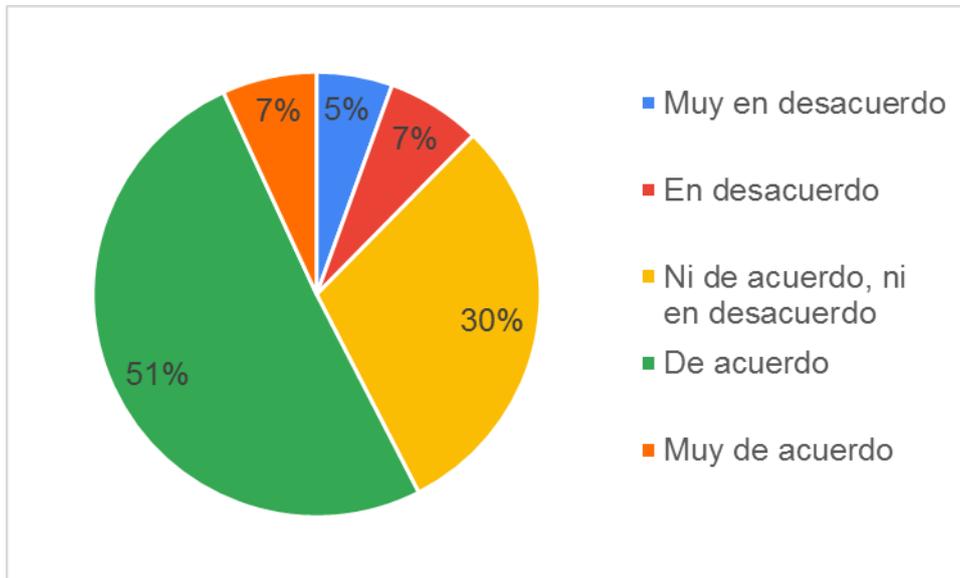


Figura 10: Horas de trabajo

Entre algunos de los incentivos que otorga la empresa son los bonos por Scrap, Producción, Seguridad cuando hay 0 accidentes, Reparto de utilidades, Premiaciones mensuales por logros individuales y la celebración de Quinquenios. Son muchos los beneficios que se les da a los colaboradores, no es sorpresa que todos estén de acuerdo con este factor.

Tabla 6
Beneficios que brinda la empresa

3. Beneficios que brinda al empresa	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	28.8%
De acuerdo	37	50.7%
Muy de acuerdo	15	20.5%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019
Elaboración: Propia

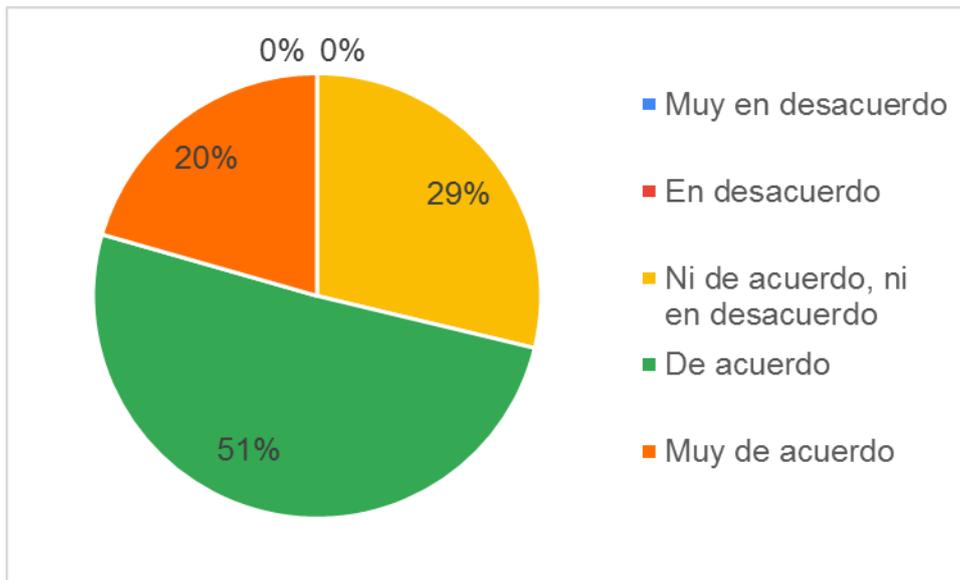


Figura 11: Beneficios que brinda la empresa

En la tabla 7 se observan opiniones muy divididas sobre los incentivos y es que conversando con varios de los trabajadores, estos se sienten molestos cuando no se les otorga el bono y a sus compañeros sí. La diferencia entre el primero grupo que se queja de no recibir bono es que ellos presentaron al menos una falta injustificada en el mes anterior y/o alguna observación por calidad. Cuando esto ocurre el retiro de la lista de beneficiados es automático.

En el futuro las medidas antes mencionadas, contribuirán a que el personal no sienta deseos de faltar de manera injustificada ni generar algún producto no conforme ya que tienen una motivación monetaria para que esto ocurra.

Tabla 7
Incentivos

4. Incentivos	Cant.	%
Muy en desacuerdo	4	5.5%
En desacuerdo	18	24.7%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	31.5%
De acuerdo	18	24.7%
Muy de acuerdo	10	13.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019
Elaboración: Propia

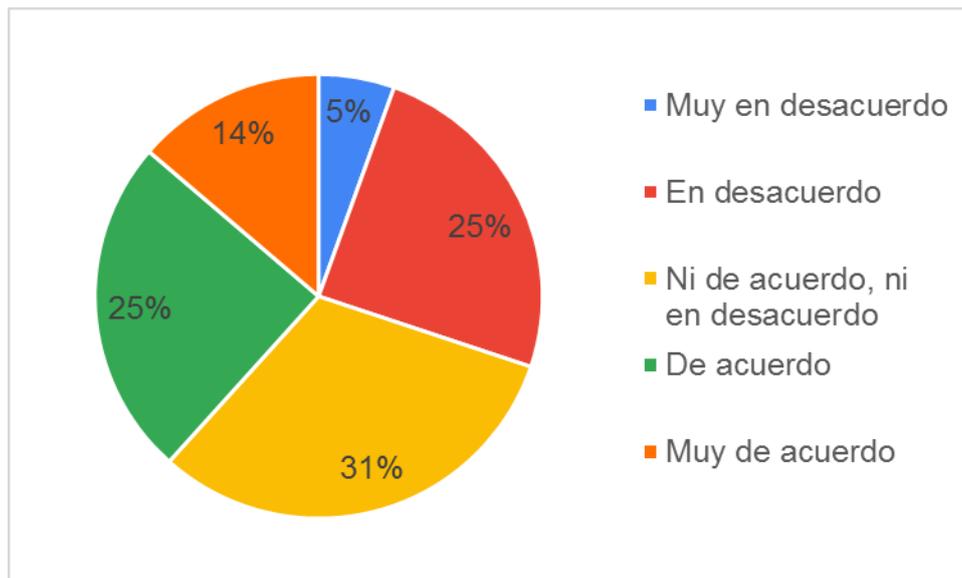


Figura 12: Incentivos

De manera general la primera C, condiciones suficientes para trabajar a gusto, se encuentra en un rango regular moderado, existen oportunidades de mejora que pueden solucionarse con una comunicación de los beneficios, procedimientos y opciones que tiene el trabajador dentro de la empresa.

Condiciones ambientales del espacio de trabajo

La iluminación es parte fundamental de las condiciones ambientales de cualquier centro de trabajo. El área de Flexografía cuenta con ventanales de material acrílico transparente que permite un adecuado ingreso de luz natural durante el día y durante la noche cuenta con iluminación artificial en toda la planta, es por eso que la tabla numero 8 no muestra desacuerdo con este factor ambiental.

Tabla 8
Iluminación

5. Iluminación	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	4	5.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	20.5%
De acuerdo	40	54.8%
Muy de acuerdo	14	19.2%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019
Elaboración: Propia

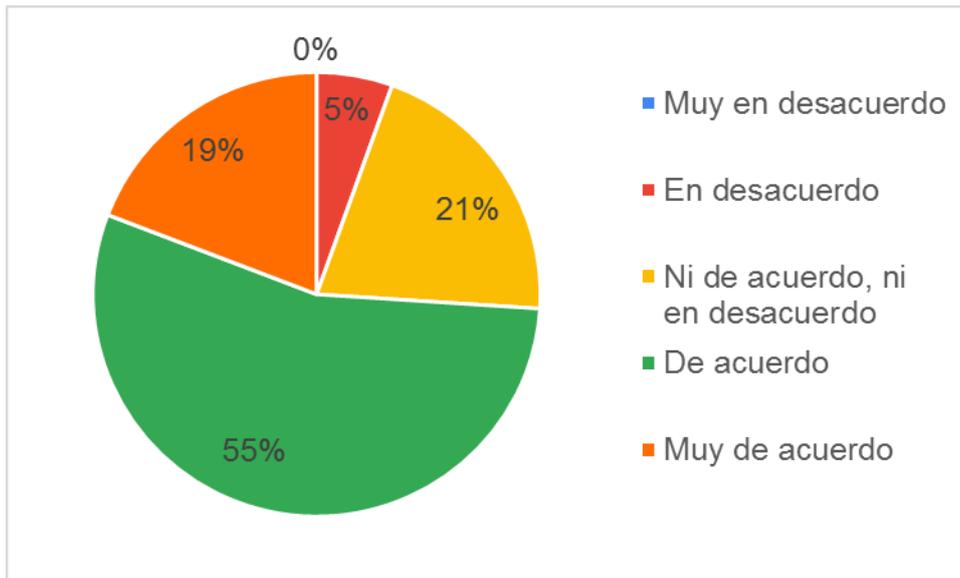


Figura 13: Iluminación

El área de Flexografía cuenta con 10 prensas flexográficas, máquinas de gran tamaño que generan ruido y junto con las demás áreas. La tabla numero 9 muestra una clara división entre quienes se acostumbran y quienes no al ruido. Para este tipo de casos la empresa dispone dentro del Equipo de Protección Personal los tapones Auditivos.

Tabla 9
Ruido

6. Ruido	Cant.	%
Muy en desacuerdo	4	5.5%
En desacuerdo	19	26.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	17.8%
De acuerdo	28	38.4%
Muy de acuerdo	9	12.3%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

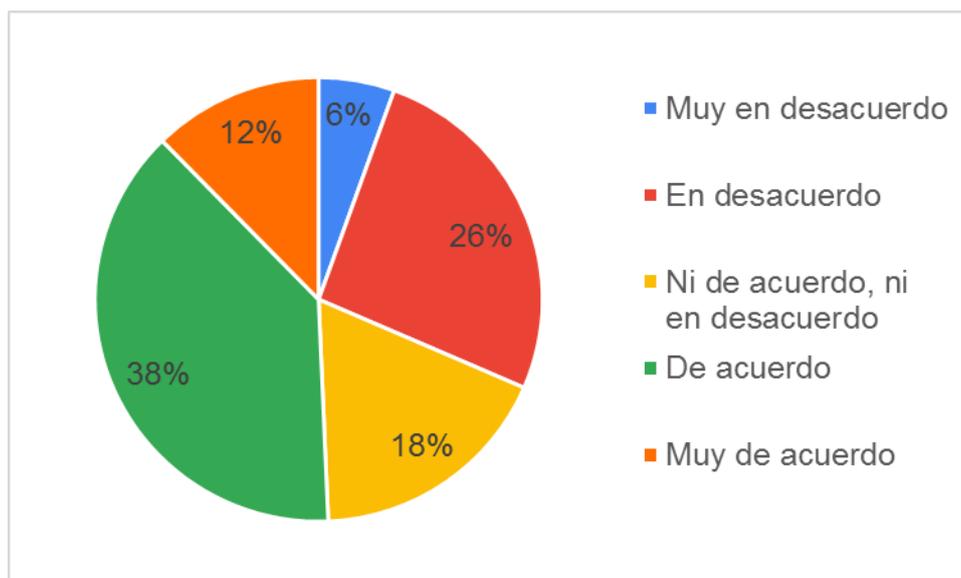


Figura 14: Ruido

AFLima se encuentra en el distrito de Lurín, por lo que en verano la temperatura de la planta se eleva y a pesar de que se han colocado ventiladores industriales, esto parece no mitigar la incomodidad de los trabajadores ante este factor ambiental según se muestra en los resultados.

Tabla 10
Temperatura y humedad

7. Temperatura y humedad	Cant.	%
Muy en desacuerdo	33	45.2%
En desacuerdo	14	19.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	17.8%
De acuerdo	13	17.8%
Muy de acuerdo	0	0.0%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

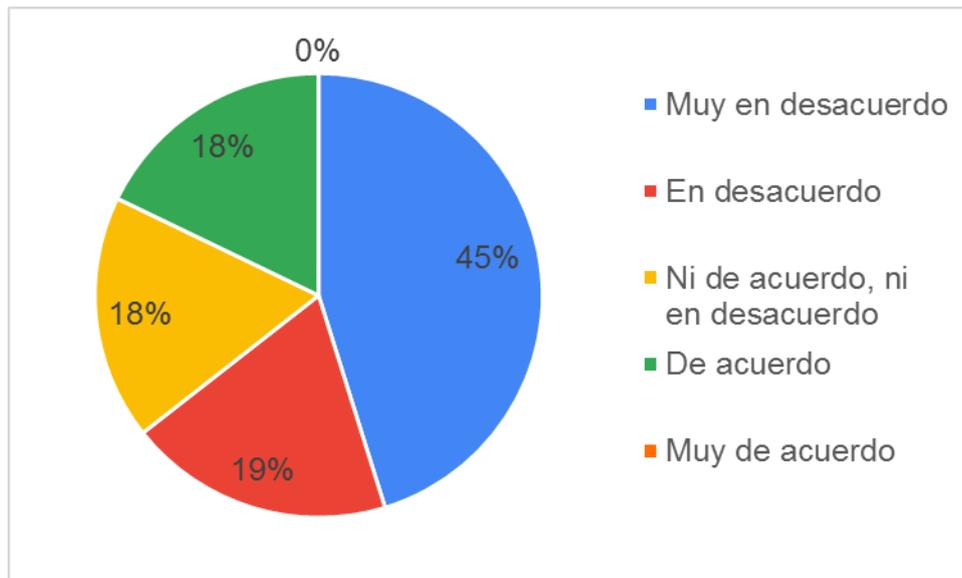


Figura 15: Temperatura y Humedad

El área de Flexografía trabaja de manera directa con el área de Tintas, quien promociona los colores para la impresión, también trabaja con solventes para la limpieza de los baldes de tinta y la máquina, es por esto que se les entregan mascarillas y cartuchos respiraderos para que no se vean afectados por los químicos que se manejan a diario.

Tabla 11
Contaminantes

8. Contaminantes	Cant.	%
Muy en desacuerdo	4	5.5%
En desacuerdo	28	38.4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	31.5%
De acuerdo	14	19.2%
Muy de acuerdo	4	5.5%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

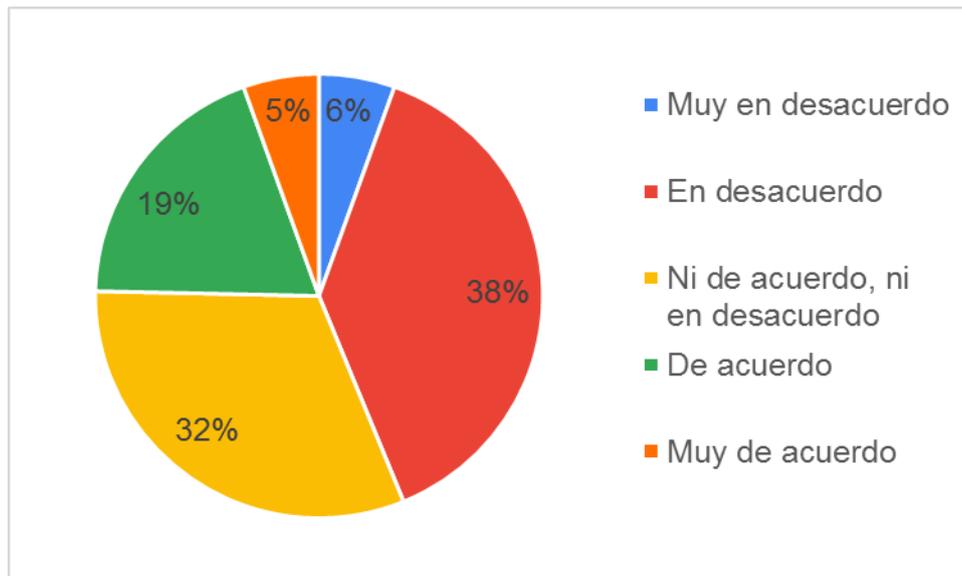


Figura 16: Contaminantes

En general la segunda C, Condiciones ambientales del espacio de trabajo, es un factor que la empresa puede mitigar mas no controlar. El descontento de los trabajadores viene cuando falla alguno de los ventiladores industriales o no hay agua fría en el bebedero.

Compañerismo de las relaciones laborales

Una de las ventajas que tiene el área de Flexografía ante las demás áreas respecto al compañerismo es que todo su personal son varones mayores de 25 años por lo que organizar actividades en las que todos puedan participar se hace más fácil.

El respeto es una de las 10 Reglas de Oro de Amcor y parte de la Cultura Organizacional, todos lo practican y buscan que sea entendido por todo personal nuevo.

Tal como lo refleja la tabla 12, fomentar la comunicación entre todos los niveles directivos contribuye a generar ideas de mejora, muestra distintos puntos de vista y varias soluciones para un mismo problema.

Tabla 12
Respeto hacia las ideas de los demás

9. Respeto hacia las ideas de los demás	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	14	19.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	30.1%
De acuerdo	23	31.5%
Muy de acuerdo	14	19.2%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

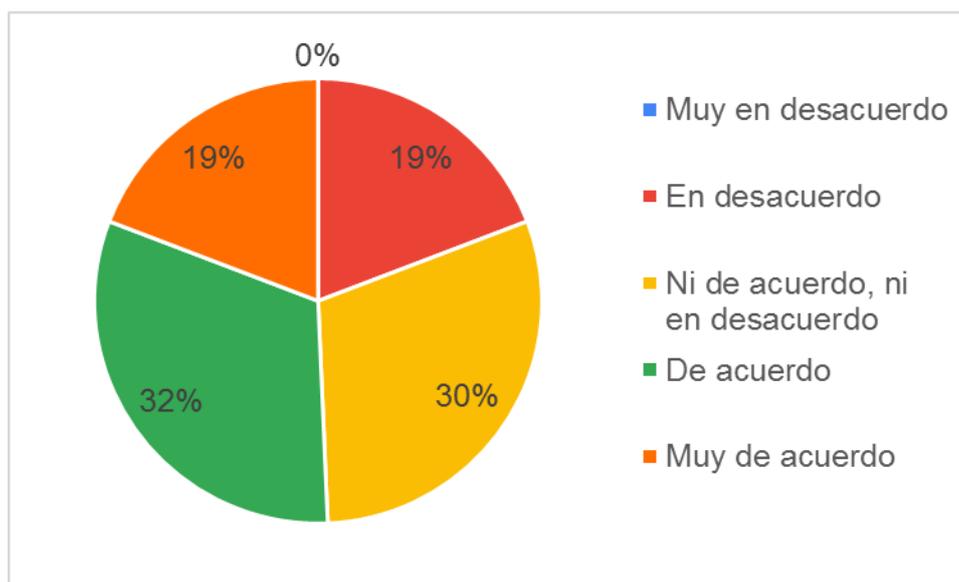


Figura 17: *Respeto hacia las ideas de los demás*

El compartir conocimiento es enriquecedor para todos los trabajadores, la información puede tener dos fines, prever que un evento con malos resultados ocurra, crea conciencia, y a su vez ayuda a saber cómo actuar ante una situación.

La tabla 13 muestra que la mayoría de los trabajadores evaluados se muestran de acuerdo con el modo en que se comparte el conocimiento dentro del área de Flexografía, tanto entre trabajadores como con los Jefes.

Tabla 13
Comparte conocimiento

10. Comparte conocimientos	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	9	12.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	22	30.1%
De acuerdo	13	17.8%
Muy de acuerdo	29	39.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

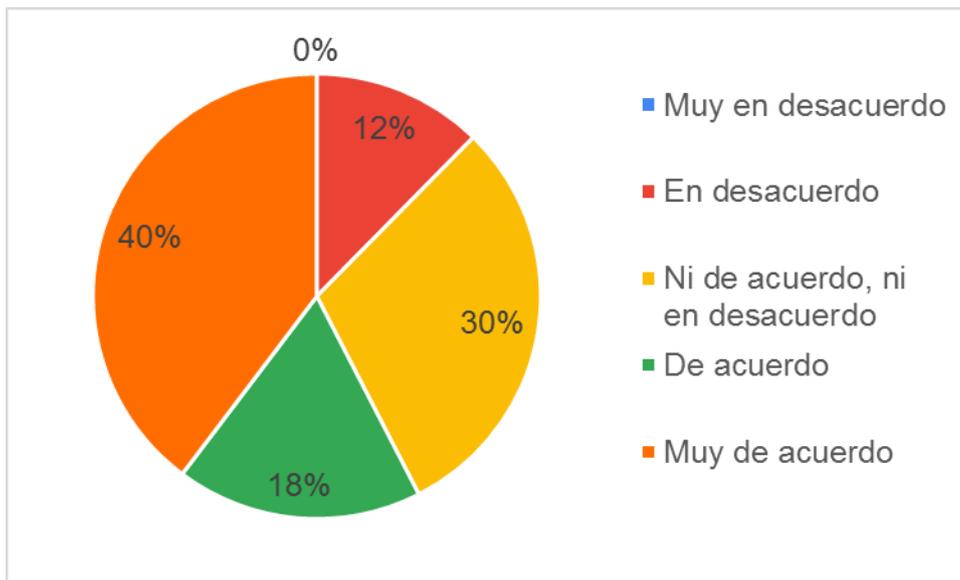


Figura 18: Comparte conocimientos

El estilo de liderazgo en Amcor es muy variado, pero singularmente en el área administrativa de Flexografía se encuentran personas que buscan la manera de mejorar la relación empleado-empfeador, ya sea preguntándoles como están se crea un lazo de confianza en el que el jefe directo y el trabajador se entienden mutuamente y buscan la solución a un problema. Este logro, que pocas áreas productivas con menor cantidad de personal, se ve reflejado en la tabla 14.

Tabla 14
Relación con los jefes

11. Relación con los jefes	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	14	19.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	23.3%
De acuerdo	32	43.8%
Muy de acuerdo	10	13.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

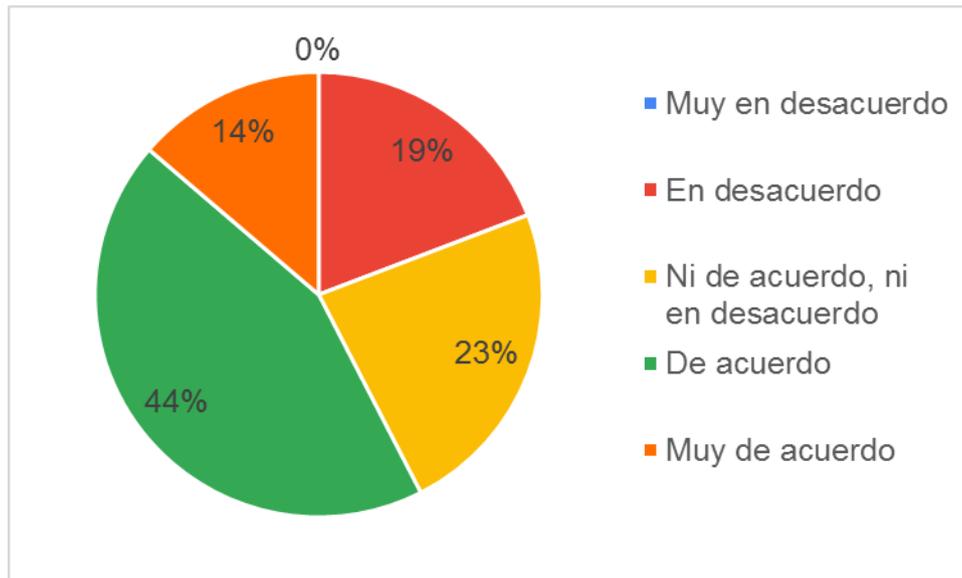


Figura 19: Relación con los jefes

Como mencionamos en un inicio, el área de Flexografía tiene una ventaja respecto a otras áreas de la empresa, en ella solo hay hombres, todos sobrepasan los 25 años de edad, por este motivo es más fácil para ellos y la compañía buscar actividades en las que todos puedan participar como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15
Impulsan amistades fuera del entorno laboral

12. Impulsan amistades fuera del entorno laboral	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	13	17.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	17.8%
De acuerdo	27	37.0%
Muy de acuerdo	20	27.4%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

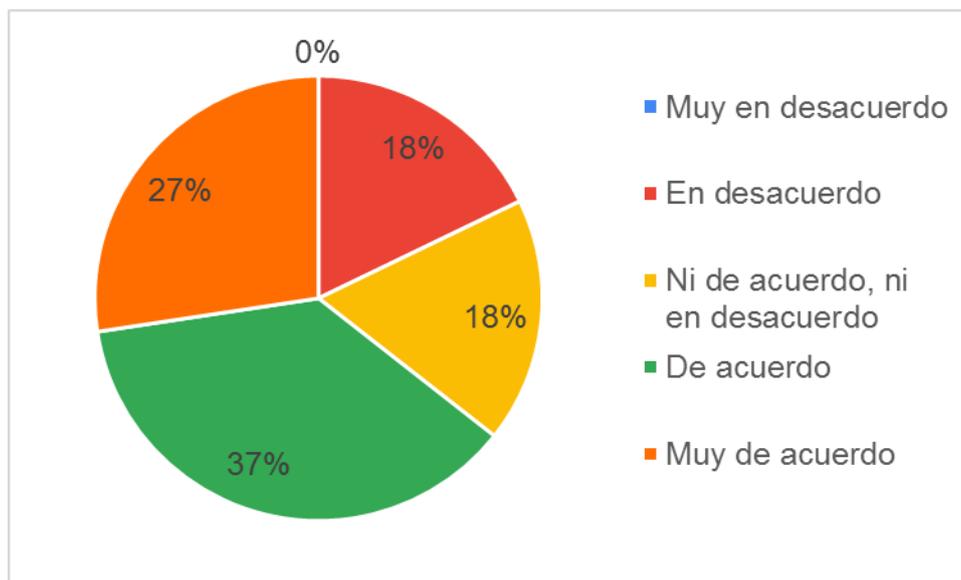


Figura 20: Impulsan amistades fuera del entorno laboral

La tercera C, Compañerismo de las relaciones laborales tiene una percepción por parte de los trabajadores muy buena, esto quiere decir que el esfuerzo por parte de los jefes para transmitir una cultura organizacional sana e integradora se ve reflejado ahora en la satisfacción de sus colaboradores.

Conciliación entre trabajo y familia

Dentro de los beneficios que brinda Amcor están la celebración de eventos especiales que los trabajadores pueden compartir en familia. En el mes de Agosto fue la Copa Amcor en la que todo el personal (operativo y administrativo) pudo participar. Ese mismo mes se organizó un paseo por el Día del Niño y en Noviembre se planifica una fiesta de navidad para los trabajadores y sus familias

La flexibilidad de los horarios, se relaciona con la segunda pregunta, el tiempo, como lo refleja la tabla numero 16

Tabla 16
Flexibilidad de horarios

13. Flexibilidad de horarios	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	9	12.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	23.3%
De acuerdo	28	38.4%
Muy de acuerdo	19	26.0%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

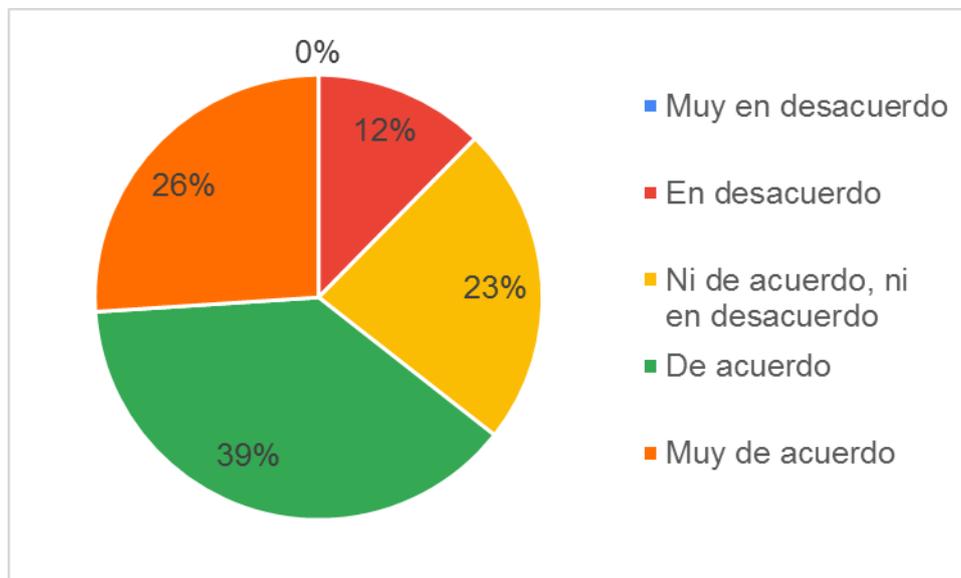


Figura 21: Flexibilidad de horarios

Si bien la empresa da facilidades respecto a beneficios y horarios, los permisos desestabilizan la producción, más aún cuando no ha sido solicitado con más de 2 días de anticipación. Si esto ocurriera, el supervisor de turno tendría el tiempo suficiente para distribuir al personal de tal manera que la ausencia de ese trabajador no afecte de manera significativa la producción, es por esto que solo en situaciones urgentes o sensibles es que se otorgan los permisos. El descontento de ello se puede observar en la tabla 17.

Tabla 17
Otorgamiento de permisos

14. Otorgamiento de Permisos	Cant.	%
Muy en desacuerdo	9	12.3%
En desacuerdo	14	19.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	17.8%
De acuerdo	27	37.0%
Muy de acuerdo	10	13.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

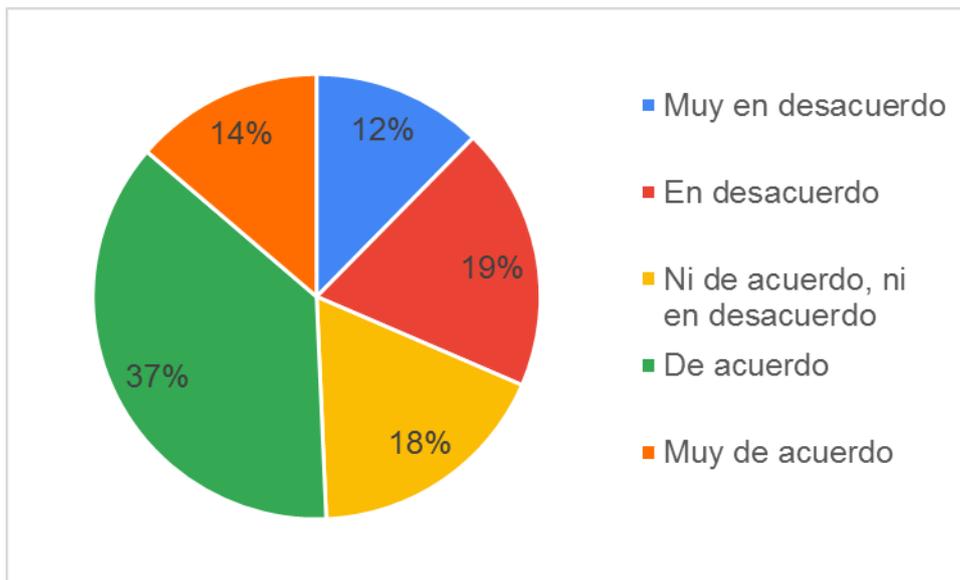


Figura 22: Otorgamiento de permisos

Los apoyos extra salariales son un gran beneficio en comparación con otras empresas que no optan por otorgar préstamos ni venta de vacaciones.

Ancor tiene una política de venta de vacaciones que permite al trabajador vender hasta un máximo de 15 días por periodo, y obligatoriamente debe salir el resto de días. Esto permite al trabajador tener una reserva ante cualquier urgencia.

Tabla 18
Apoyos extra salariales

15. Apoyos extrasalariales	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	13	17.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	17	23.3%
De acuerdo	33	45.2%
Muy de acuerdo	10	13.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

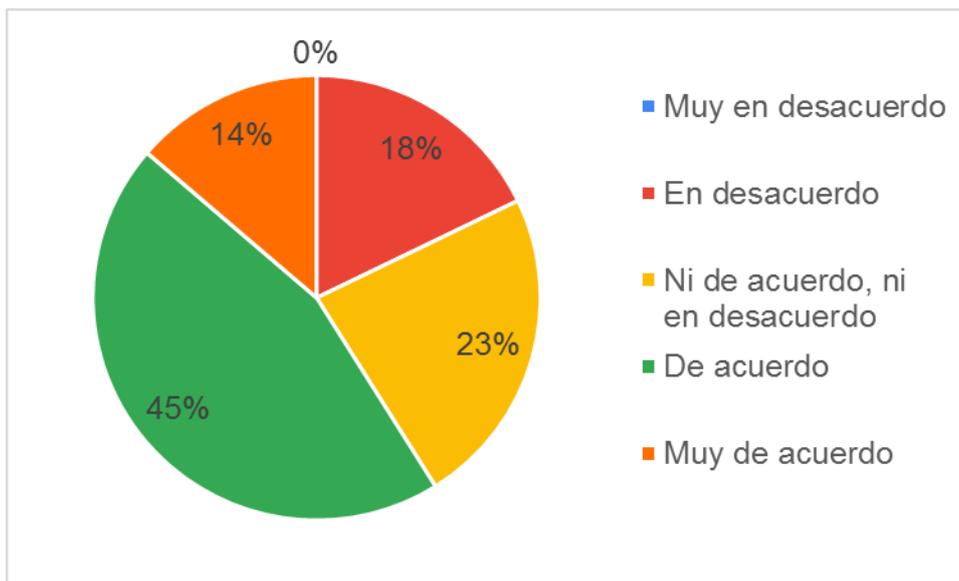


Figura 23: Apoyos extra salariales

Como se vio anteriormente en las bases teóricas, cuando un trabajador puede integrar su vida familiar y laboral de manera óptima entonces logra una tranquilidad de no estar fallando en una u otra, es por eso que Amcor siempre está planificando salidas familiares para todos los colaboradores. Esto permite la integración entre las familias de los colaboradores con los jefes en un ambiente libre de órdenes y estrés.

Tabla 19
Integración Familiar

16. Integración Familiar	Cant.	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	9	12.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	26	35.6%
De acuerdo	28	38.4%
Muy de acuerdo	10	13.7%
	73	100.0%

Fuente: Archivo Excel Resultados Encuesta 4 C's Octubre 2019

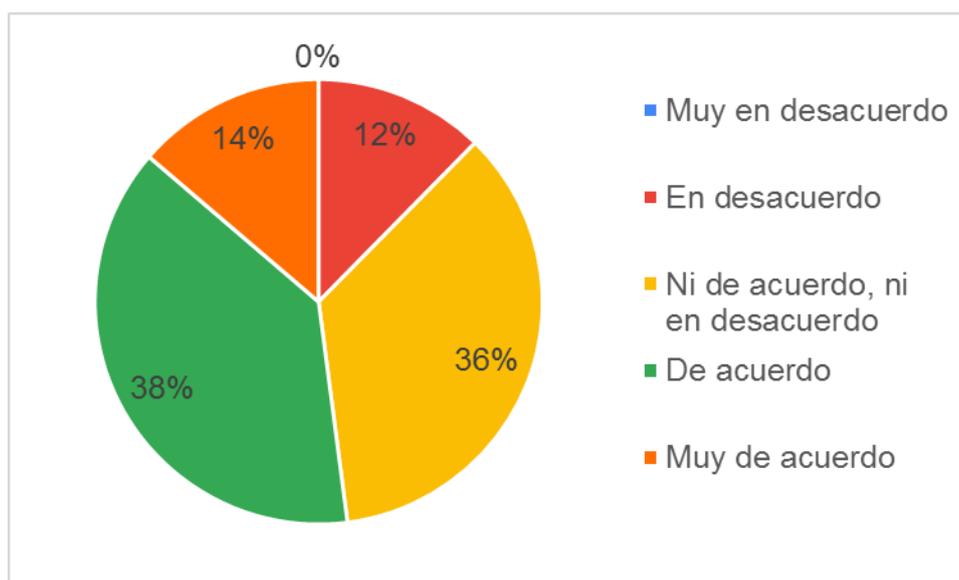


Figura 24: Integración Familiar

Al igual que la tercera C, la Conciliación entre trabajo y familia es uno de los pilares de la cultura organizacional de Amcor, haciendo énfasis de que el trabajador piense en su seguridad para llegar bien con su familia.

Al tener los resultados en un solo gráfico podemos apreciar que son tres los factores que inciden en el ausentismo del personal operario del área de Flexografía según se muestra en la Figura 25: los incentivos, la humedad y temperatura, y el otorgamiento de permisos.

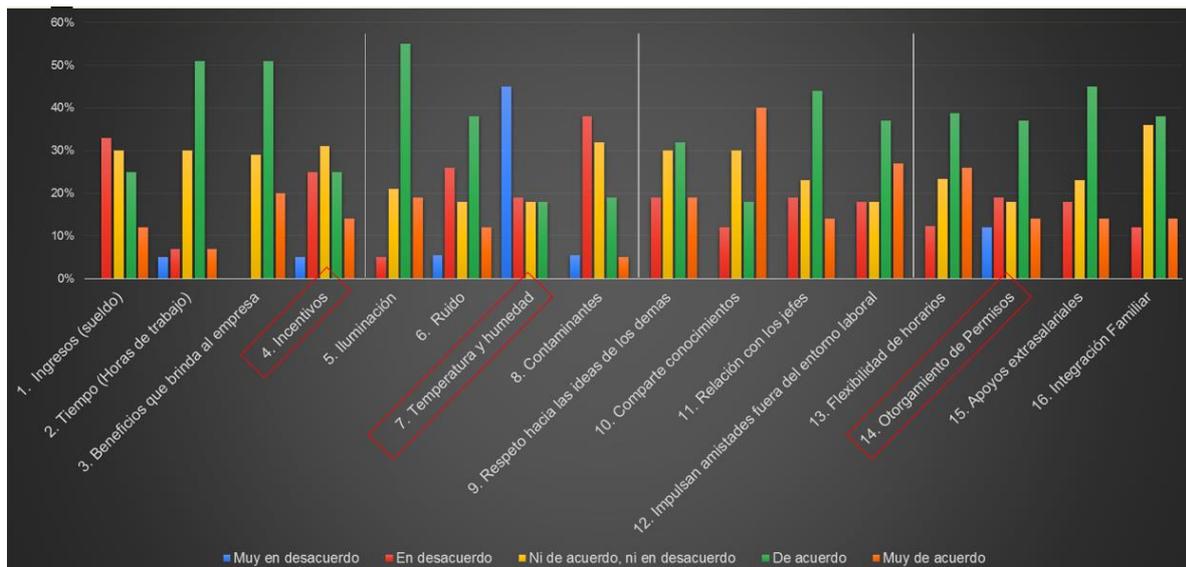


Figura 25: Resultado final de la encuesta de Condiciones Laborales realizada el personal operativo del área de Flexografía

Partiendo de estos datos se ha formulado una propuesta que ayudará a contrarrestar los efectos de estos factores sobre el Ausentismo.

3.3. Modelo de Solución Propuesto.

PROGRAMA DE SALARIO EMOCIONAL

El Programa de Salario Emocional es el modelo de solución propuesto a fin de atacar los tres factores que el personal de Flexografía siente deficiente y que constituyen aspectos del salario emocional que fueron evaluados a través de una encuesta, con el propósito de ayudar a disminuir el nivel de ausentismo que dicha área presenta.

1. Objetivo

Disminuir el nivel de ausentismo del área de Flexografía implementando un programa de salario emocional sobre los aspectos evaluados en el área: incentivos, temperatura y humedad, y el otorgamiento de permisos.

2. Presupuesto

El Programa de Salario emocional no supone un costo adicional al presupuesto de la empresa, sino el óptimo uso de sus recursos.

3. Público objetivo

Operadores del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima.

4. Actividades

Focus Group sobre Incentivos laborales

El Focus Group es una reunión de grupo donde se va a conversar o debatir acerca de un tema concreto (Iglesias, 2017), en este caso sobre los incentivos laborales: que esperan los trabajadores como incentivo.

Dentro del Focus Group existe una persona que es el moderador y es imprescindible para guiar al grupo durante la sesión. Él moderador tiene como función enfocar en todo momento a los participantes en el tema en cuestión y guiarlos a la búsqueda de una solución o el fin del Focus Group (Nieva, 2018).

Las ventajas de esta herramienta radican en que los temas a tratar son específicos y controlados gracias a que son grupos pequeño organizados por el moderador.

Los participantes serán escogidos al azar entre cada grupo de trabajo en los tres turnos mientras estos estén en el horario de mañana bajo la autorización del jefe de área y de los supervisores de turno, de tal manera que no se vea afectada la continuidad de la producción programada para el día ni el desempeño del equipo correspondiente a cada máquina.

Tabla 20

Cuadro informativo sobre el Focus Group

FECHA	PARTICIPANTES	RESPONSABLE MODERADOR	DURACIÓN	HORA INICIO	HORA FIN
25/11/2019	6 trabajadores del grupo A	Andrea Pérez Jiménez	30 minutos	10:00am	10:30am
28/11/2019	6 trabajadores del grupo B			10:00am	10:30am
29/11/2019	6 trabajadores del grupo C			10:00am	10:30am

Elaboración: Propia

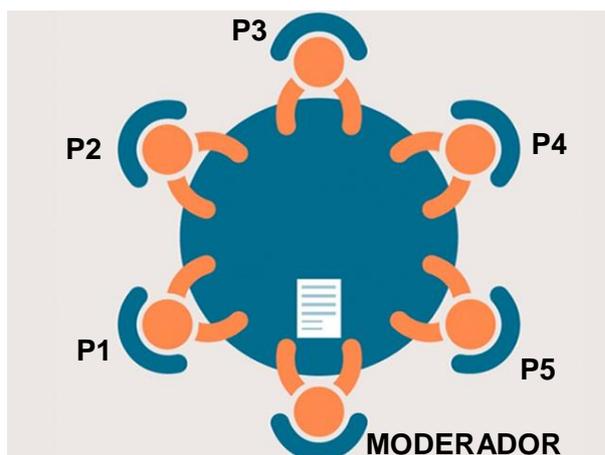


Figura 26: Distribución de Focus Group, moderador y participantes

Pausas Activas

Las pausas activas son breves descansos que se toman durante la jornada laboral en la que se realizan diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga muscular. (Clínica San Pablo, 2019).

Entre sus beneficios médicos están los de: disminuir el estrés, reducir la tensión muscular, favorece la capacidad de concentración, estimula y favorece la circulación, aumenta la eficiencia en el trabajo, ayuda a recuperar energía. (Ingeso, 2018). Además de que los trabajadores pueden tomar esos 5 minutos para refrescarse y continuar con sus labores.

Durante esta actividad los trabajadores serán dirigidos por un paramédico de la empresa para realizar estiramientos, ubicados dentro del área y en lapsos cortos de tiempo para evitar la interrupción de la producción en el turno. De encontrarse indispuerto el paramédico el supervisor de turno será el encargado de guiar la actividad.

Tabla 21
Cuadro informativo sobre las Pausas Activas

FECHA DE INICIO	PARTICIPANTES	ACTIVIDADES	DURACIÓN Y FRECUENCIA	HORA
18/11/2019	Todo el personal operativo del área de Flexografía	Respiración y Elongaciones	10 minutos	10:00 15:00

Elaboración: Propia



Figura 27: Ejercicios en el trabajo

Las pausas activas tienen muchos beneficios para las personas con gran carga laboral (Yépez, 2014). A continuación los 10 más importantes:

- Disminuye el estrés.
- Favorece el cambio de posturas y rutina.
- Libera estrés articular y muscular.
- Estimula y favorece la circulación.
- Mejora la postura.
- Favorece la autoestima y capacidad de concentración.
- Motiva y mejora las relaciones interpersonales, promueve la integración social.
- Disminuye riesgo de enfermedad profesional.

- Promueve el surgimiento de nuevos líderes.
- Mejora el desempeño laboral.

Capacitación sobre solicitud de permisos

Los permisos son interrupciones de la prestación laboral durante un tiempo determinado, es por ello que no se deben otorgar de manera indiscriminada a gusto del trabajador.

En AF Lima cada área que cuente con un asistente se encuentra en la capacidad de brindar guía a los colaboradores sobre este tema. De no contar con este puesto dentro de área, los supervisores pueden guiarlos sobre el flujo del otorgamiento de permisos.

Para el área de Flexografía que si cuenta con una asistente, se ha preparado una presentación que absuelva todas las dudas respecto a los permisos a través de una capacitación que tiene como fecha de inicio programada el 9 de diciembre.

Tabla 22
Cuadro informativo sobre la Capacitación sobre solicitud de permisos

FECHA	PARTICIPANTES	TEMA	TIEMPO
09/12/2019	Grupo A	Exponer todo lo relacionado sobre el otorgamiento de permisos y absolver las dudas existentes	07:30 – 8:00
11/12/2019	Grupo B		07:30 – 8:00
13/12/2019	Grupo C		07:30 – 8:00

Elaboración: Propia



GESTIÓN Y FLUJO DEL OTORGAMIENTO DE PERMISOS

Figura 28: Diapositiva 1. Capacitación sobre solicitud de permisos

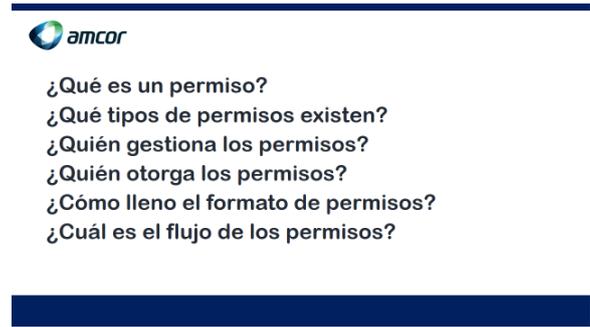


Figura 29: Diapositiva 2. Preguntas sobre solicitud de permisos

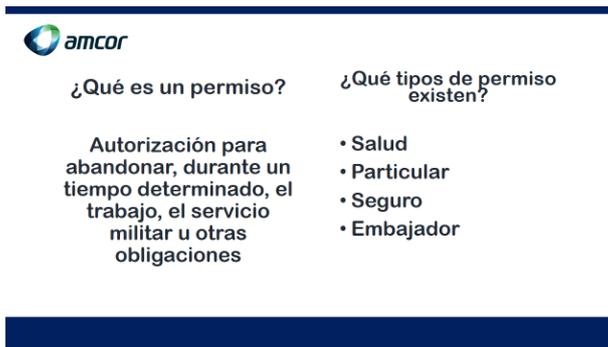


Figura 30: Diapositiva 3. ¿Qué es un permiso y qué tipos de permiso existen?

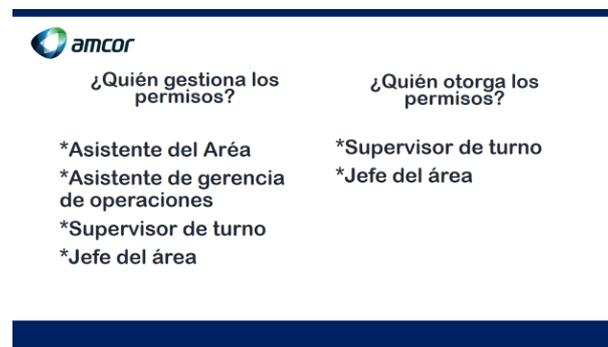


Figura 31: Diapositiva 4. ¿Quién gestiona los permisos y quién los otorga?

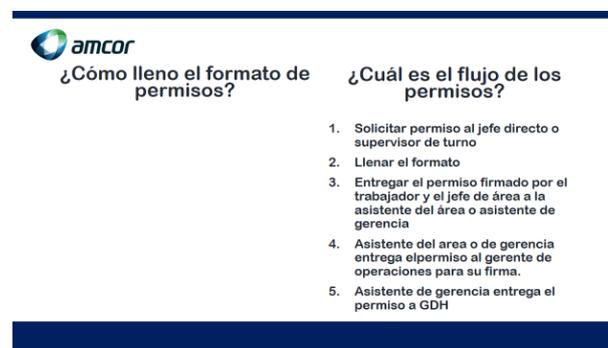


Figura 32: Diapositiva 5. ¿Cómo lleno el formato de permiso y cuál es el flujo?

5. Plazos

Las acciones de este programa, apoyados con la fuerte participación del personal médico y los supervisores, busca realizarse desde el 18 de noviembre y busca involucrar a todos los grupos de trabajo tal como se muestra en la Tabla 20:

Tabla 23

Cronograma de actividades del Programa de Salario Emocional

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE												DICIEMBRE												
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13
1° Focus Group sobre incentivos Laborales																									
2° Pausas Activas a todo el personal operario																									
3° Capacitación sobre solicitud de permisos																									

Elaboración: Propia

6. Comunicar el programa

Las actividades serán comunicadas a través del correo electrónico utilizando diseños llamativos:



Figura 33: Comunicado de Focus Group

¡Volvió!
REFRESCATE

Regresa el programa para **ALIVIAR EL CALOR** que percibes dentro de planta. Desde el **LUNES 18** de este mes hasta finalizar el **VERANO**, tendremos **10 minutos** para hacer **2 breves pausas activas**

MAÑANA	10:00 a.m.
TARDE	3:00 p.m.

¡Recuerda!
Debes coordinar con tu ayudante, operario o supervisor para que las máquinas no se detengan.

¡Te esperamos en el comedor!

amcor Flexibles Lima

Figura 34: Comunicado de Pausas Activas

¿Tienes dudas sobre la Política del otorgamiento de permisos?

Acércate este 9, 11 y 13 de diciembre y resuelve todas tus dudas!

Lugar: Sala de reuniones
Hora: 7:30 a.m.

¡Te esperamos!

amcor

Figura 35: Comunicado de capacitación

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos el presente trabajo de investigación, se concluye el siguiente.

1. Los resultados del estudio dejan en evidencia que las técnicas de salario emocional ya aplicadas por Amcor contribuyen a que el índice de ausentismo no fuera tan alto porque se han direccionado a cubrir las condiciones del trabajador. Es por ello que un programa de salario emocional orientado a los elementos que aún no han sido satisfechos en su totalidad y que ocasionan el 2.52% de ausencias en el área de Flexografía, ayudaría a que este se reduzca.
2. Las condiciones que la empresa otorga para que el trabajador trabaje a gusto tienen una apreciación regular/positiva por parte del trabajador, siendo los incentivos que la empresa brinda un punto de quiebre dentro de esta dimensión, influyendo en el indicador de ausentismo. Esto quiere decir que el direccionamiento de los incentivos hacia lo que el empleado necesita ayudaría a reducir el ausentismo.
3. Las condiciones ambientales tienen una apreciación regular/negativa por parte del trabajador lo que afecta directamente el desempeño del trabajador durante su jornada laboral y puede motivarlo a ausentarse. Es por ello que la mejora de las condiciones ambientales si ayudarían a reducir dicho indicador, en especial el control de la temperatura y humedad del área de trabajo durante las épocas de más calor.
4. El estudio revela que el personal de Amcor tiene una percepción positiva del desarrollo del compañerismo de las relaciones laborales dentro del área de Flexografía, siendo esta dimensión un factor mitigante del índice de ausentismo en comparación con el resto de empresas en la industria. La continuidad y constancia de esta dimensión supondrán una ayuda en la reducción del indicador de ausentismo.
5. Los resultados del estudio revelan que la conciliación entre vida laboral y familiar tiene una apreciación regular/positiva, lo cual ha incidido en la reducción del ausentismo del área de Flexografía. Sin embargo, se evidenció un descontento

por parte de los trabajadores hacia el otorgamiento de permisos que da la empresa. El enfoque en la difusión de las condiciones y gestión de esto ayudaría en la reducción del ausentismo laboral.

RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones, se procede a indicar las recomendaciones en relación a los resultados del estudio:

1. La elaboración de un programa de Salario emocional enfocado en los elementos que inciden en el ausentismo del personal del área de Flexografía, ayudaría a reducir dicho indicador. Incidiendo más específicamente en los incentivos otorgados por la empresa, la temperatura de la planta en época de verano y el otorgamiento de permisos.
2. Se recomienda plantear un programa de focus group que tenga como objetivo resolver las dudas y obtener sugerencia respecto al manejo de los incentivos laborales ayudaría a reducir el índice de ausentismo ya que se sabrá con exactitud si los existentes están logrando el fin con el que fueron implementados o si por otro modo deben ser re direccionados.
3. Para ayudar a reducir la incomodidad que ocasiona la temperatura de la planta en época de verano, reduciendo a su vez el índice de ausentismo se recomienda un programa permanente de pausas activas dirigidas por los supervisores y el jefe de área durante la época de mayor concentración de calor en la planta.
4. Se recomienda mantener constante la importancia que le dan los líderes al compañerismo dentro del área de trabajo, fomentando las buenas prácticas y el trabajo en equipo desarrollado un entorno de trabajo sano y a gusto para el trabajador.
5. Se recomienda establecer un cronograma de capacitación sobre permisos en donde se puedan absolver dudas y a la vez se explique sobre la gestión, condiciones e impacto del otorgamiento de permisos ayudará mejorar a la comunicación interna del área, reduce el descontento sobre el otorgamiento de permisos y la reducción del indicador de ausentismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan, Contreras y Montoya. (2009). *Grado de satisfacción y condiciones de trabajo*. Mexico: Universidad Autónoma de Baja California1.
- Acosta. (2014). *Expoknews*. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de 10 Preguntas para evaluar la felicidad de los empleados: <https://www.expoknews.com/10-preguntas-para-evaluar-la-felicidad-de-los-empleados/>
- Alcañiz. (2018). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Revista Española de Sociología*, 23.
- Asociación Española para la Calidad. (2019). *AEC*. Recuperado el 4 de setiembre de 2019, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Balmforth y Gardner. (2006). *Conflicto y facilitación entre el trabajo y la familia: darse cuenta de los resultados para las organizaciones*. Wellington: New Zeland Journal of Psychology.
- Benbibre. (2012). *Definicion ABC*. Recuperado el 3 de noviembre de 2019, de <https://www.definicionabc.com/ciencia/elongacion.php>
- Ben-Shahar. (2009). *La búsqueda de lo perfecto: cómo dejar de perseguir la perfección y comenzar a vivir una vida más rica y feliz*. Massachusetts: McGraw Hill Profesional.
- Carrillo, J. (2016). *El Salario Emocional y la productividad de la empresa comercializadora P.S*. Quito: Universidad Central de Ecuador.
- CeroScrap. (2014). *Reciclado industrial*. Recuperado el 15 de setiembre de 2019, de <http://www.recicladoindustrial.com/2014/03/15/que-significa-scrap-industrial/>

- Chiavenato. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Clínica San Pablo. (2019). *Pausas Activas*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <http://www.sanpablo.com.pe/pausas-activas/>
- Cucorenet. (2019). *Blog Cucorenet*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de ¿Que se considera absentismo laboral?: <https://www.cucorent.com/blog/que-se-considera-absentismo-laboral/>
- DL. (2015). *Definicion Legal*. Recuperado el 30 de octubre de 2019, de <https://definicionlegal.blogspot.com/2015/05/condiciones-de-trabajo.html?m=0>
- DLE. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://dle.rae.es/ausentismo>
- DLE. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://dle.rae.es/compa%C3%B1erismo>
- DLE. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://dle.rae.es/tardanza>
- EAE Business School. (2017). *Retos en el Supply Chain Management*. Recuperado el 27 de marzo de 2019, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Espinoza, Ramos y Vilchez. (2017). *Aplicación del Salario emocional y la calidad del clima laboral*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Fundación pilares. (2018). *Fundación Pilares para la autonomía personal*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de www.fundacionpilares.org
- Galindo. (2008). *Diccionario de economía y empresa*. Madrid: Ecobook.

- Gay, F. (2006). Salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 44.
- GL. (2019). *Glosario Gráfico*. Recuperado el 4 de noviembre de 2019, de <http://www.glosariografico.com/flexografia>
- Gobierno de México. (2019). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de <https://www.gob.mx/stps/articulos/norma-oficial-mexicana-nom-035-stps-2018-factores-de-riesgo-psicosocial-en-el-trabajo-identificacion-analisis-y-prevencion>
- Gobierno del Perú. (2014). Decreto Supremo N° 138-2014-EF del Reglamento de Compensaciones de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. *El Peruano*, pág. 27. Obtenido de https://storage.servir.gob.pe/archivo/Reglamento_de_Compensaciones_de_la_Ley_30057.pdf
- Gomez. (2011). *Salario emocional*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Hernandez. (2016). *¿Qué es eso del salario emocional? El talento ya no se capta con billetes*. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de <https://startupxplore.com/es/blog/salario-emocional/>
- Iberley. (2016). *Las condiciones ambientales en los lugares de trabajo en relación con la prevención de riesgos laborales*. Recuperado el 19 de abril de 2019, de <https://www.iberley.es/temas/condiciones-ambientales-lugares-trabajo-9861>
- Iglesias. (2017). *Desingthinking*. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://designthinking.gal/el-focus-group-o-grupo-de-discusion/>

- Ingeso. (2018). *Que son las Pausas Activas*. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de <https://ingeso.co/que-son-las-pausas-activas/>
- Jones. (2017). *Harvard Business Review*. Recuperado el 2019 de agosto de 13, de <https://hbr.org/video/5357774445001/the-benefits-employees-want-dont-always-cost-a-lot>
- Lambert. (2000). *Beneficios adicionales: el vínculo entre los beneficios de la vida laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional*. NY: Academy of Management Journal.
- Martínez. (2019). *IMF International Business School*. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/incentivos-salariales-no-monetarios/>
- Mendoza. (2019). *El Norte*. Recuperado el 2019 de noviembre de 2, de <https://www.elnorte.com/libre/acceso/accesofb.htm?urlredirect=/impulsa-nom-interes-en-salario-emocional/ar1774829>
- Minsalud Colombia. (2017). *Ministerio de Salud y Protección social Colombia*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GTHS02.pdf>
- Mollejo, V. (2018). *Técnicas para reducir el absentismo Laboral*. Recuperado el 3 de marzo de 2019, de <https://www.redbull.com/es-es/productividad-tecnicas-reducir-absentismo-laboral>
- Muñoz. (2019). *About ESPAÑOL*. Recuperado el 2 de noviembre de 2019, de <https://www.aboutespanol.com/que-es-el-bienestar-psicologico-el-modelo-de-carol-ryff-2396415>

- Nieva. (2018). *Emprende PYME*. Recuperado el 16 de julio de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-un-buen-moderador-de-focus-group.html>
- Observatorio. (2019). *Utilizacion de la Capacidad Instalada*. Recuperado el 28 de setiembre de 2019, de <https://www.observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/>
- Oficina Internacional del Trabajo. (1984). Factores Psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. *Seria seguridad, Higiene y medicina en el trabajo*, 85. Obtenido de <http://www.factorpsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Peiro. (2008). *El absentismo laboral, antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Valencia: Trillas.
- Pilliza. (2015). *La satisfaccion laboral y su influencia en el ausentismo laboral de los funcionarios operativos de la empresa Hoteles Decameron Ecuador S.A. / Unidad de Negocios Multivacaciones Decameron*. Quito: Universidad Central de Ecuador.
- Psicología & Comunicación. (2016). Recuperado el 1 de noviembre de 2019, de <https://psicologiaycomunicacion.com/focus-group-que-es-para-que-sirve/>
- QuimiNet. (2012). *QuimiNet.com*. Recuperado el 02 de noviembre de 2019, de <https://www.quiminet.com/articulos/conozca-el-proceso-de-impression-flexografica-y-sus-ventajas-3378667.htm>
- Redacción Gestión. (2014). *Gestión*. Recuperado el 30 de octubre de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/brinde-empleados-salario-emocional-merecen-69362-noticia/>

- Robbins & Judge. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez. (2018). *El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad*. Piura: Universidad Cesar Vallejo.
- Rodríguez. (2018). *Salario Emocional y rendimiento laboral en Makro Super Mayorista, Santa Anita, 2018*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Temple, I. (2007). *INES TEMPLE*. Recuperado el 31 de octubre de 2019, de Salario Emocional: <https://www.inestemple.com/es/2007/10/el-salario-emocional/>
- The Adecco Group. (2019). *Adecco Institute*. Recuperado el 1 de agosto de 2019, de <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2019/06/VIII-Informe-Absentismo.pdf>
- Torres. (2017). *El Salario Emocional como estrategia para disminución del Ausentismo Laboral de la empresa Torresgroup CIA. LTDA*. Quito: Universidad Central de Ecuador.
- Universia. (2019). *Promoción y ascenso de categoría profesional*. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de <https://noticias.universia.es/vida-universitaria/reportaje/2009/01/13/648420/6/opositar-trabajar-universidad-publica/promocion-ascenso-categoria-profesional.html>
- Vásquez. (2018). *Salario Emocional y compromiso laboral en la empresa Sodimac Perú S.A.* Trujillo: Universidad Cesar Vallejo.
- World Trade Center Barcelona. (2019). *WTC Barcelona*. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <http://www.wtcbarcelona.com/es/noticias-wtcb/business-trends/890-el-salario-emocional>

Yépez. (2014). *Hospital Luís Vernaza*. Recuperado el 21 de octubre de 2019, de 10 beneficios de las pausas en el trabajo: <https://www.hospitalvernaza.med.ec/blog/item/740-beneficios-pausas-activas-salud-ocupacional>

ANEXOS

ANEXO N°1

Finalidad

EL instrumento tiene como finalidad dar a conocer la opinión del personal operativo del área de Flexografía sobre los factores que influyen directamente en la vida laboral de ellos, a partir de los resultados se podrá identificar los puntos débiles y plantear una propuesta de mejora.

Población y muestra

La población de estudio está conformada por trabajadores operativos del área de Flexografía que para Octubre de 2019 eran un total de 90 personas.

Con la cantidad de la población se procedió a seleccionar la muestra representativa, para lo cual se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra
Z = nivel de confianza 95% z= 1.96
N = Tamaño de la población = 90 personas
p = 0.5 Probabilidad de éxito
q = 0.5 Probabilidad de fracaso
E = 0.05 de error muestral

Realizando los cálculos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 90}{0.05^2 \times (90 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 74$$

El número de trabajadores del área de Flexografía a los que se le aplicará la encuesta son 74 personas.

Modalidad

La encuesta constó de 20 preguntas realizadas mediante un formulario de Google en el siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpr-WjgLckkfg5NKaggMR0maYCuFWppDolqP2_PwdMuzeZoA/viewform



ENCUESTA DE CONDICIONES LABORALES EN EL ÁREA DE FLEXOGRAFÍA

BIENVENIDO! Esta encuesta nos ayudará a saber exactamente que es lo que necesitas para desempeñar mejor tus labores diarias. Esta encuesta es totalmente confidencial. Gracias por tu apoyo :D

*Obligatorio

En la escala de Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo como te sientes respecto a: *

Totalmente de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

Solicitar acceso de edición

Metodología

Se utilizó la Teoría de las 4 C's de las dimensiones del Salario Emocional para elaborar una encuesta que permita medir la satisfacción respecto a los factores que influyen directamente en la vida laboral de los colaboradores del área de Flexografía

Como instrumento de investigación se utilizó el cuestionario, que consta de 16 ítems o interrogantes, los cuales fueron medidos en una escala tipo Likert.

Valor	Respuesta
5	Muy de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Muy en desacuerdo

La encuesta consta de información e instrucciones simples con una sola sección de preguntas

Información: BIENVENIDO! Esta encuesta tiene fines Académicos y me ayudará a saber exactamente qué es lo que necesitas para desempeñar mejor tus labores diarias. Esta encuesta es totalmente confidencial. Gracias por tu apoyo.

Según su experiencia y percepción por favor seleccione la alternativa que usted considere que corresponda de cada pregunta, le solicitamos que lea las preguntas tranquilamente y que dé respuestas a todas ellas.

Escala de calificación:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

Tabla 24
Encuesta de Condiciones laborales Basado en las 4 C's del Salario Emocional

Preguntas		1	2	3	4	5
CONDICIONES SUFICIENTES PARA TRABAJAR A GUSTO						
1	Ingresos (sueldo)					
2	Tiempo (Horas de trabajo)					
3	Beneficios que brinda al empresa					
4	Incentivos					
CONDICIONES AMBIENTALES DEL ESPACIO DEL TRABAJADOR						
5	Iluminación					
6	Ruido					
7	Temperatura y humedad					
8	Contaminantes					
COMPAÑERISMO EN LAS RELACIONES LABORALES						
9	Respeto hacia las ideas de los demas					
10	Comparte conocimientos					
11	Relación con los jefes					
12	Impulsan amistades fuera del entorno laboral					
CONCILIACIÓN DE TRABAJO Y FAMILIA						
13	Flexibilidad de horarios					
14	Otorgamiento de Permisos					
15	Apoyos extra salariales					
16	Integración Familiar					

Fuente: Adaptado de la teoría de las 4 C's del Salario Emocional.

Elaboración: Propia

ANEXO N°2

Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODO
Propuesta de un Programa de Salario Emocional para reducir el ausentismo en el área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el periodo 2019	<p>Problema General</p> <p>Cómo el Programa de Salario emocional ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo las condiciones suficientes para trabajar a gusto ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?</p> <p>¿Cómo las Condiciones ambientales del espacio</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar cómo el Programa de Salario emocional ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar cómo las condiciones suficientes para trabajar a gusto ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p>	Salario Emocional	<p>D.1. Condiciones suficientes para trabajar a gusto</p> <p>D.2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo</p> <p>D.3. Compañerismo de las relaciones laborales</p> <p>D.4. Conciliación entre trabajo y familia</p>	<p>D.1.1. Ingresos (Sueldo)</p> <p>D.1.2. Tiempo (Horas de trabajo)</p> <p>D.1.3. Beneficios que brinda la empresa</p> <p>D.1.4. Incentivos</p> <p>D.2.1. Iluminación</p> <p>D.2.2. Ruido</p> <p>D.2.3. Temperatura y Humedad</p> <p>D.2.4. Elementos Contaminantes</p> <p>D.3.1. Respeto hacia las ideas de los demás</p> <p>D.3.2. Compartir conocimiento</p> <p>D.3.3. Relación con los jefes</p> <p>D.3.4. Impulsar amistades fuera del entorno laboral</p>	Encuesta adaptada de la Teoría de 4 C's del Salario Emocional de Gay, F (2006)

	<p>de ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?</p> <p>¿Cómo el Compañerismo de las relaciones laborales ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?</p> <p>¿Cómo la Conciliación entre trabajo y familia ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019?</p>	<p>Determinar cómo las Condiciones ambientales del espacio de ayudarían a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p> <p>Determinar cómo el Compañerismo de las relaciones laborales ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p> <p>Determinar cómo la Conciliación entre trabajo y familia ayudaría a reducir el nivel de Ausentismo del personal del área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima en el año 2019</p>			<p>D.4.1. Flexibilidad de horarios D.4.2. Otorgamiento de permisos D.4.3. Apoyos extra salariales D.4.4. Integración familiar</p>	
--	--	---	--	--	--	--

ANEXO N°3

Fotografías de las actividades realizadas en el área de Flexografía de la empresa Amcor Flexibles Lima

Capacitación sobre solicitud de Permisos



Pausas activas

