



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

**LOS ESTÍMULOS NO ECONÓMICOS COMO
IMPULSORES DE UNA ORGANIZACIÓN**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

IVETTE LARA RODRÍGUEZ

ASESOR:

LCC. GUILLERMO GARCÍA RODRÍGUEZ

CELAYA, GTO.

AGOSTO, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. LA MOTIVACIÓN EN LAS PERSONAS

1.1 Comportamiento Organizacional	1
1.2 Ciclo Motivacional	4
1.3 Jerarquía de las Necesidades de Maslow	5
1.4 Teoría de Los Dos Factores de Herzberg	8
1.5 Impulsos Motivacionales	9
1.6 Círculos de Aprendizaje Interpersonal de Sergio Michel	12

CAPÍTULO II. SISTEMAS DE RECOMPENSA

2.1 Sistemas motivacionales financieros	18
2.2 Sistemas motivacionales no financieros	21
2.3 Beneficios de los incentivos para la organización y el personal	22

CAPÍTULO III. BUSCANDO EL COMPORTAMIENTO DESEADO

3.1 Rotación de personal	28
3.1.1 Costo de la rotación de personal	30
3.2 Incentivos positivos y negativos	35
3.3 Ausentismo	38
3.4 El conflicto	40

CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE INCENTIVOS

4.1 Incentivos utilizados por la organización	44
4.2 Detección de necesidades	49
4.3 Guardería	51
4.3.1 Norma que establece las disposiciones para la operación del servicio de guardería	51
4.3.1.1 Disposiciones generales	51
4.3.1.2 Disposiciones de seguridad e higiene	52

4.3.1.3 Disposiciones de recursos humanos	52
4.3.1.4 Disposiciones administrativas	53
4.3.1.5 Disposiciones de educación	53
4.3.1.6 Disposiciones de alimentación	54
4.3.1.7 Disposiciones de salud	54
4.3.2 Condiciones físicas de la guardería	55
4.3.3 Presupuesto general	58
4.3.4 Otros aspectos a considerar	62

CONCLUSIÓN

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado en el que vivimos hoy en día es indispensable que las organizaciones siempre estén a la vanguardia de los servicios o productos que ofrecen. Para que una organización funcione se necesitan un gran número de elementos, dentro de éstos destacan los recursos humanos ya que son los encargados de administrar el resto de los recursos para llegar a las metas que se plantea la organización.

Para que una organización logre sus metas es necesario el apoyo de todo su personal y para esto es indispensable mantenerlos motivados, entre más motivados se encuentren los empleados mayor será su compromiso hacia la organización pues se sentirán identificada con esta y harán su trabajo en tiempo y forma porque así les nace hacerlo, no porque se les exija que así lo hagan. La buena motivación también se ve reflejada en la alta productividad y en el bajo ausentismo de los trabajadores.

Para poder motivar a su personal es necesario que la organización primero sea conciente de los beneficios que obtendrá al invertir en un sistema de incentivos; cuando la empresa esta decidida a iniciar con un sistema de incentivos debe realizar una evaluación que le permita identificar las necesidades de los empleados y basado en eso proponer el sistema de incentivos, si el sistema fuera una propuesta al azar, es decir, sin un estudio previo probablemente el sistema no obtenga el éxito esperado pues no se estarían cubriendo la necesidades reales de los empleados sino que se basaría en suposiciones y la empresa sólo estaría invirtiendo tiempo y dinero en algo de lo que obtendrá el mínimo o ningún beneficio.

Los resultados de esta evaluación también pueden ser aplicados a los incentivos ya utilizados por la organización pues probablemente con la mejora de uno de estos

sistemas de incentivos también se puedan obtener los resultados deseados para la motivación de los empleados.

Hoy en día para muchas personas su lugar de trabajo es como su “segunda casa” en la cual pretende desarrollarse, rodearse de gente que la estime y sobresalir en el mejor ambiente posible, por lo tanto las organizaciones deben estar al pendiente de que el clima laboral en que se desempeñen sus trabajadores sea el mejor, para que se obtenga una mayor identidad de ellos con la empresa y como consecuencia una mayor productividad.

CAPÍTULO I. LA MOTIVACIÓN EN LAS PERSONAS

¿Cómo funcionarían las organizaciones si sólo contarán con recursos materiales, técnicos y financieros? No funcionarían, es indispensable que las organizaciones cuenten también con recursos humanos ya que estos son los que manejan y hacen que funcionen de manera eficiente y eficaz. “La empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una “maqueta”; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico”¹.

Podemos decir que una organización es un sistema, que a su vez puede estar conformado por otros subsistemas que se encuentran interrelacionados y cumplen funciones específicas para el logro de los objetivos de la organización. En primer plano podemos mencionar a los recursos humanos debido a que estos tendrán que administrar de forma adecuada los recursos técnicos y financieros para lograr los objetivos organizacionales trabajando de forma coordinada y llevando a cabo una comunicación continua. Por lo anterior es importante que las organizaciones tomen en cuenta lo trascendente que es el factor humano no sólo para el buen funcionamiento de la organización sino también para el logro de objetivos.

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional se encarga de estudiar dentro de las estructuras formales de una organización las diversas conductas tanto de individuos como de

¹ DE FARIA MELLO, Fernando Achilles. “**Desarrollo Organizacional Enfoque Integral**”. México. LIMUSA. 2002. p. 15.

grupos que la integran y de las interrelaciones que se dan entre estos con la finalidad de aumentar la eficacia tanto para los individuos como para la organización.

Algunos de los temas centrales que comprende el comportamiento organizacional son:

Motivación

Ésta puede ser definida como la voluntad que tienen los individuos para dirigir sus esfuerzos hacia las metas que tiene la organización, satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades. Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es poco probable que frente a esta situación se obtengan resultados negativos. Las necesidades individuales deben ser compatibles con las de la organización para que logren conjuntarse y así obtener el mayor beneficio mutuo.

Hay que recordar que la motivación es un impulso, un deseo que lleva al individuo a realizar acciones, cuando el individuo es presionado u obligado sólo reaccionará porque no tendrá otra alternativa.

Satisfacción laboral

Cuando el empleado siente una gran identificación con la filosofía, objetivos y metas de la organización se podrá sentir más comprometido con su trabajo, pero esto no es suficiente para mantener motivado al empleado. La satisfacción laboral es la relación que existe entre las actividades realizadas y los beneficios obtenidos por éstas, si la relación de éstas es recíproca se obtendrán resultados benéficos, si no lo es, podría ocasionar la salida del empleado de la organización.

Productividad

La productividad es la relación que existe entre las metas planteadas, los recursos utilizados y las metas realmente alcanzadas; se dice que una empresa es productiva

cuando logra sus metas al menor costo posible. En otras palabras, es necesario que la empresa alcance la eficacia (logro de metas) a través de la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo).

Rotación

La rotación se da cuando un individuo abandona su puesto de trabajo ya sea de forma voluntaria o involuntaria. Cuando la rotación se da en empleados poco productivos el resultado puede ser satisfactorio, ya que ese lugar podrá ser ocupado por alguien más capaz o motivado, pero si por el contrario se da en empleados valiosos se verá afectada la eficacia de la organización. Si el índice de rotación es muy bajo se puede dar el estancamiento y envejecimiento de la organización, por otro lado, si este índice es demasiado alto provocará que la organización pierda estabilidad.

Ausentismo

Es uno de los principales obstáculos con los que se encuentran las organizaciones al momento de alcanzar sus objetivos, además si los empleados no asisten a trabajar es muy difícil que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes ya que la empresa tiene un determinado número de empleados para la producción, si estos no asisten a trabajar esta productividad disminuirá. Son varias las situaciones por las cuales un empleado puede faltar a su trabajo como problemas de salud o familiares, en los cuales la organización no puede hacer nada, pero si el ausentismo se esta dando por falta de motivación es algo que la empresa debe observar y evaluar, por ejemplo, en el caso de un empleado que necesita mas remuneración económica, la empresa debe plantearse si es mejor dar un aumento de sueldo a un empleado con experiencia o contratar a uno nuevo e invertir en la capacitación.

1.2 CICLO MOTIVACIONAL

“El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad”². Todo individuo para poder estar adaptado a su ambiente debe de mantener un estado de equilibrio, cada vez que aparece una necesidad este equilibrio se rompe generando ahora un estado de tensión o insatisfacción, lo que llevará al individuo a un comportamiento determinado para liberarse de esa tensión. Una vez satisfecha la necesidad ésta deja de ser motivadora ya que deja de producir tensión o insatisfacción en el individuo. Se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo.

“A medida que el ciclo se repite (...), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades”³.

Cuando la tensión provocada por la necesidad se topa con una barrera u obstáculo para su satisfacción se origina en algunos casos la frustración y en otros la compensación.

La frustración se da cuando la tensión busca una vía indirecta de salida, puede ser mediante aspectos psicológicos como agresividad, apatía, indiferencia, etc. que afectarán directamente el clima organizacional; o aspectos fisiológicos como tensión nerviosa, insomnio, problemas cardiacos, etc. que en primera instancia afectarán al individuo, pero que también pueden llegar a afectar a la organización.

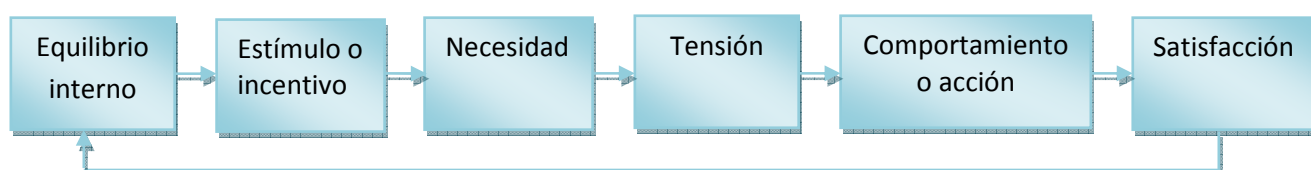
La compensación se da cuando, a pesar de que la necesidad no fue satisfecha tampoco existe la frustración ya que esta puede transferirse o compensarse, es decir, otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede ser

² CHIAVENATO, Idalberto. “**Administración de Recursos Humanos**”. Germán Alberto Villamizar. 5ª ed. Colombia. Mc Graw Hill. 1999. p. 70-71.

³ Ídem

satisfecha. “Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo sitio de trabajo”⁴.

El individuo satisface necesidades y soluciona problemas según se vayan presentando, por lo tanto se puede decir que el comportamiento humano es cíclico ya que trata de mantener su estado de equilibrio.



Ciclo Motivacional en el individuo⁵

1.3 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Maslow, en su teoría sobre la Motivación Humana, defiende que conforme se van satisfaciendo las necesidades más básicas de una persona, esta irá desarrollando necesidades y deseos más elevados. Según Maslow, la jerarquía de las necesidades humanas es la siguiente:

Primer nivel: Necesidades fisiológicas

En este nivel se encuentran las necesidades innatas, es decir, todas las necesidades que el individuo tiene desde que nace y que es indispensable cubrir para seguir viviendo como lo es respirar, alimentarse, dormir, beber agua.

⁴ Ibídem p. 71

⁵ Ibídem p. 73

Segundo nivel: Necesidades de seguridad

Son las que llevan a la persona a protegerse de cualquier tipo de peligro, los principales aspectos que destacan aquí son la salud y el empleo.

El empleo es un aspecto muy importante para el individuo ya que sabe que por su trabajo va a recibir un salario, el cual le permitirá tener cierta estabilidad económica y podrá satisfacer algunas necesidades como alimentación y salud.

Por ejemplo, los empleados al sentirse amenazados ante un posible despido trabajarán para conservar su lugar, tal vez algunos hagan propuestas de implementación de técnicas nuevas, u otros traten de capacitarse en áreas que no conocen para estar mejor preparadas. Aunque los empleados actúen de forma diferente la finalidad será la misma, tener la seguridad de que conservarán su empleo.

Tercer nivel: Necesidades sociales

Por naturaleza el ser humano siente la necesidad de estar en contacto con otros individuos, por esta razón busca identificarse con algún grupo que comparta los mismos interés que él y así ser miembro de dicho grupo, estas necesidades son cubiertas cuando la persona forma parte de una familia, un grupo de amigos o un grupo de compañeros de trabajo y ocupa un lugar respetable dentro de ese grupo.

Cuarto nivel: Necesidad de estima

Implica el afecto y reconocimiento que el individuo tiene en sí mismo y que también obtiene de los demás. La estima que se obtiene de los demás como el reconocimiento, el estatus o el aprecio, ayuda que el individuo desarrolle confianza y respeto hacia él mismo, elevando su autoestima. Cuando esta necesidad no es cubierta el individuo experimenta sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia.

Quinto nivel: Necesidad de autorrealización

Este nivel sólo puede ser satisfecho por el propio individuo, ya que para llegar a la autorrealización la persona debe desarrollar al máximo su potencial, además de que estas necesidades no se pueden observar ni controlar a través de otras personas.

La satisfacción de necesidades es un problema continuo para las organizaciones porque éstas nunca serán satisfechas del todo debido que siempre se estará en busca de más, por ejemplo, esta el ejecutivo que a pesar de tener ya un estatus seguirá en la búsqueda de reconocimiento u otro tipos de estatus. Esto se debe que al satisfacer una necesidad ésta ya no es motivadora, se tratará de conservar lo ya obtenido, pero siempre se querrá más.



Pirámide de Maslow basada en las necesidades del individuo dentro de la organización.⁶

⁶LUTHANS, Fred. **"Comportamiento Organizacional"**. Miguel Ángel Sánchez Carrión. 11 ed. México. Mc Graw Hill. 2008. p. 170.

1.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

A diferencia de Maslow que basaba su teoría en la motivación de las necesidades humanas, las cuales pueden ser satisfechas por el esfuerzo del propio individuo, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo, donde el individuo no tiene influencia alguna. Su teoría se divide en dos factores, los higiénicos y los motivacionales.

Factores higiénicos o de insatisfacción

Están relacionados directamente con las condiciones físicas y ambientales que rodean al individuo en su trabajo. El individuo no tiene control sobre estos factores, ya que estos son impuestos por la organización. Dentro de los factores higiénicos podemos mencionar las condiciones de trabajo y comodidad, el salario, el tipo de supervisión, las políticas de la empresa, entre otras.

Estos factores son básicamente preventivos ya que buscan otorgarle al empleado un ambiente adecuado de trabajo y que este no tenga pretextos para no desarrollar sus labores. Cuando los factores higiénicos son los adecuados se evita la insatisfacción en el lugar de trabajo, pero no logran modificar el comportamiento provocando algún tipo de satisfacción, cuando éstos son precarios producen insatisfacción.

Factores motivacionales o de satisfacción

Éstos van en función a las tareas que se deben realizar en los diferentes puestos de la organización, para que puedan existir los factores motivacionales se deben desenvolver actividades retadoras que impliquen un significado y un desafío para el trabajador, aunque en muchas ocasiones esto es dejado de lado por las empresas puesto que la mayoría los puestos están diseñados en función de eficiencia y economía de la propia organización olvidando los aspectos de reto y oportunidad individuales.

Dentro de los factores de satisfacción podemos encontrar el aumento de responsabilidades y objetivos, los ascensos y poner en práctica habilidades personales en la realización del trabajo. Cuando los factores son los adecuados el individuo experimentará sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, teniendo así un aumento en su productividad; cuando no lo son viene la desmotivación o insatisfacción.

Los factores higiénicos son necesarios para mantener un nivel de motivación pero no son suficientes para elevar la productividad; mientras que los factores motivacionales tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador.

1.5IMPULSOS MOTIVACIONALES

David C. McClelland desarrolló un modelo en el cual trata de explicar como los individuos desarrollan impulsos motivacionales como resultado del medio cultural en el que viven, impulsos que afectan la manera en como ven sus trabajos y manejan sus vidas. Dentro de su esquema destacan los siguientes impulsos:

Motivación por el logro

Es el impulso por superar retos con la finalidad de alcanzar un objetivo. Las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos. Para el individuo es más importante superar el reto que obtener una recompensa por haberlo hecho. Los empleados que trabajan bajo este tipo de impulso se empeñan más cuando intuyen que recibirán reconocimiento personal por su esfuerzo, cuando el riesgo de fracasar es mínimo y cuando reciben retroalimentación específica. Si son jefes, por lo general esperan que sus subordinados también estén orientados al logro y que tomen la misma actitud hacia la superación de retos.

Motivación por afiliación

Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente con otros de manera amistosa y cordial. Las personas motivadas por la afiliación trabajan mejor cuando son felicitadas por sus actitudes positivas como la cooperación. Al momento de contratar o trabajar con otras personas se centran más en las relaciones de amistad que en las habilidades para realizar alguna tarea. Cuando un empleado es motivado por la afiliación sentirá satisfacción interna al estar con sus amigos, por lo cual desean libertad en su trabajo para desarrollar estas relaciones.

Motivación por competencia

Es el impulso por hacer un trabajo de gran calidad. “Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo mas importante es que se benefician de sus experiencias.”⁷ Se enfocan en realizar un buen trabajo no sólo por la satisfacción interna que experimentan, sino también por la estima que obtiene de los demás. Al igual que ellos esperan que sus subordinados realicen un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia “pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción”⁸.

Motivación por poder

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones, es decir, que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestas a correr riesgos por ello. Las personas motivadas por el poder tendrán éxito como líderes si aplican sus habilidades en favor de la organización y no a favor personal, ya que si

⁷ KEITH, Davis/ Newstrom, Jhon W. “**Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional**”. Rosa María Rosas Sánchez. 8ª ed. México. Mc Graw Hill. 1991. p. 118.

⁸ ídem.

obtienen ese poder por su desempeño y esfuerzo también obtendrán la aceptación de sus compañeros convirtiéndose en líderes y así podrán influir de manera positiva tanto en los individuos como en la organización.

La importancia de conocer los impulsos motivacionales es que ayuda a los jefes a entender el comportamiento de sus empleados y le permite conocer cual es la mejor manera de dar indicaciones al momento de asignar alguna tarea ya que hará énfasis en el impulso que más motive al empleado, por ejemplo si al empleado lo motiva el logro el jefe tendrá que hacer énfasis en los retos que tendrán que ser superados, pero si el empleado es motivado por la competencia se tendrá que hacer énfasis en la calidad que requiere la tarea asignada.

En resumen podemos decir que una organización es exitosa cuando alcanza sus objetivos a costos muy bajos y esto va directamente de la mano con la motivación, debemos tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es.

La motivación de un empleado va en relación con las actividades que realiza, éstas tienen que poner a prueba al empleado ofreciéndole una oportunidad de crecimiento para que el interés del empleado en dicha tarea permanezca; las recompensas, el empleado tiene que sentir que su trabajo es valorado y algunos de los tipos de recompensa mas comunes son el reconocimiento y el salario; la falta de motivación se ve reflejada en la falta de productividad del empleado o en el abandono de puestos.

1.6 CÍRCULOS DE APRENDIZAJE INTERPERSONAL DE SERGIO MICHEL

Para Sergio Michel la seguridad psicológica es el principal promotor del crecimiento personal y grupal dentro de una organización. En nuestra vida diaria cuando estamos por iniciar nuestro día generalmente ya tenemos una planeación, esto nos permite aprovechar nuestro día y evita que dejemos cosas pendientes; lo mismo sucede con las organizaciones, cuando se tiene una buena planeación la productividad y la calidad incrementan aumentando las posibilidades de éxito en la empresa, pero si a esto agregamos la seguridad psicológica de los recursos humanos y las aportaciones que estos pueden dar, los resultados serán aún mejores. Durante algún tiempo las organizaciones estaban más concentradas en la realización de tareas específicas y consideraban a la planeación grupal como un desperdicio de tiempo, en la actualidad las organizaciones poco a poco se han preocupado más por la integración de sus recursos, pero las técnicas utilizadas no están desarrolladas para crear un verdadero clima de seguridad psicológica.

Tal vez los asesores que buscan esta integración no logran realmente crear conciencia en los empleados para posteriormente promover la integración. Cuando el individuo no desarrolla el autoconocimiento éste no es consciente de sus áreas ciegas (modo automático de reaccionar ante estímulos determinados) provocando una deficiencia en la integración personal y grupal, en el grado en que el individuo sea capaz de reconocer todas las áreas que lo integran en “esa medida son los recursos constructivos al servicio de la persona, y por extensión inevitable también al servicio del grupo o comunidad a la que pertenece. Cuando la persona no está al servicio de sus áreas ciegas o automaticidades y más bien todas las conductas potenciales convertidas en recursos, están al servicio de la persona, surge gradualmente el funcionamiento espontáneo, y

constructivo descrito por Moreno, el célebre creador del Psicodrama, de “dar la respuesta adecuada en el momento adecuado”⁹.

Cuando un jefe o líder no reconoce sus áreas ciegas puede afectar gravemente la productividad de la organización tomando decisiones incorrectas basadas en intereses de los cuales no es consciente. Por ejemplo “Un operador de línea que nunca ha sido capaz de reconocer en sí mismo la envidia que le provoca uno de sus compañeros, probablemente estimulará un cierto ruido social, y una cierta ineficacia; promoverá un proceso de producción más lento y defectuoso, simplemente por el hecho de desviar su energía productiva en crear chismes, defenderse, atacar, o en ver *moroscontrachete*”¹⁰. Por esta razón en el libro “En Busca de la Comunidad” Sergio Michel promueve el desarrollo de la conciencia y la vocación personal para generar un clima de integración y de seguridad psicológica a través de los Círculos de Aprendizaje Interpersonal (CAI).

La finalidad de los CAI es generar un ambiente de seguridad psicológica en el cual la persona se sienta con la libertad de expresar lo que siente y piensa, y no actuar conforme a lo que la familia, amigos o compañeros de trabajo le han dicho que debe pensar, decir o sentir. A través de los CAI se busca que la persona tenga un desarrollo humano auténtico, en el cual crezca personal y grupalmente mediante la aceptación, empatía y congruencia con los demás, pero sobretodo que se conozca a sí mismo.

Para que el clima laboral en las organizaciones sea el adecuado se necesita que las relaciones interpersonales sean sanas, es decir, que no existan roces, mal entendidos, chismes, etc. porque cuando este tipo de situaciones se dan comienza a presentarse “el ausentismo, la apatía, la improductividad, la corrupción activa o pasiva, los accidentes

⁹MICHEL, Sergio. “En Busca de la comunidad”. México. Trillas. 2009. p. 19.

¹⁰Ibídem p.22

de trabajo”¹¹. Otro aspecto que afecta las relaciones laborales son las imposiciones que existen ante los empleados de ser supervisados de forma estricta para aumentar los indicadores de calidad y productividad, según Sergio Michel las organizaciones no se dan cuenta que cuando se promueve la participación de los trabajadores la respuesta será más positiva porque se sentirán involucrados en los procesos de la organización y por lo tanto adquirirán un mayor compromiso ya que considerarán los proyectos de la organización como suyos.

Para que se logre esta participación dentro de la organización se debe llegar a lo que nuestro autor ha llamado comunidad y para que esto se logre la organización debe pasar por las cuatro etapas siguientes:

Seudocomunidad

En esta etapa los miembros de la organización piensan que por el hecho de encontrarse trabajando en el mismo lugar todos deben pensar igual, tener las mismas preferencias, por esta razón dejan a un lado la comunicación conviviendo en un estado de “armonía” en el cual al presentarse algún conflicto prefieren ignorarlo, provocando que cada integrante involucrado en dicho conflicto internamente comience a sentirse mal dentro de su lugar de trabajo y como consecuencia tendrá un bajo rendimiento, desinterés por el trabajo y una mala relación entre compañeros.

Durante esta etapa los miembros no son capaces de llevar a cabo una comunicación directa y sincera, prefieren reservar sus sentimientos y pensamientos y cuando los llegan a expresar no lo hacen de forma adecuada ya que lo hacen a través de comentarios mal intencionados con otros compañeros y viviendo a través de apariencias.

¹¹Ibídem p. 42

Para que esta etapa sea superada es necesario que dentro de la organización se lleve a cabo una comunicación directa y abierta en la cual los integrantes estén dispuestos a escuchar y entender como cada individuo tiene una percepción diferente a pesar de ser la misma situación vivida por varios miembros.

Caos

Cuando los integrantes del grupo se saben escuchar y se saben expresar de forma adecuada pasarán a la siguiente etapa, la etapa de caos, en la cual en el afán de solucionar problemas todos los miembros creen tener las respuesta absoluta y creen que su opinión es la única que cuenta por lo cual comienzan a utilizar estrategias como el chantaje o la manipulación con tal de que la mayoría del grupo le apoye.

Durante esta etapa es posible que exista un retroceso a la etapa de seudocomunidad ya que los empleados preferirán seguir su estado de confort, pero si continúan con el proceso el grupo llegará a un crecimiento mayor.

Vaciado

Superada la etapa de caos, la organización llega a la etapa de vaciado en la cual los elementos del grupo son capaces de reconocer los obstáculos que se les presentan al momento de convertirse en comunidad. Cuando los miembros tienen conciencia de lo que quieren y necesitan tanto individual como grupalmente sabrán comunicarlo a sus compañeros y estos al ser atentos al escuchar las necesidades de cada uno y ponerse en los zapatos del otro comenzarán a sentirse comprometidos consigo mismos y con la organización logrando una mayor productividad y mejorando cada vez más su clima laboral.

Comunidad

Para que la organización logre convertirse en comunidad necesita pasar por las tres etapas anteriores, cuando los miembros del grupo son consientes de lo que buscan, saben escuchar, confrontan los problemas a través de la comunicación y no de la agresión o manipulación, cuando la organización logra escuchar y comprender a los demás y dejarlos ser como son se alcanzará el estado de comunidad.

“La búsqueda detrás de la práctica del CAI, en el contexto laboral, (...), dibuja un perfil del ser humano en la organización, creciendo por un lado en capacidad y productividad y por el otro, viviendo un aprendizaje permanente de respeto a las diferencias en modos de sentir y pensar, con sus compañeros de trabajo”¹², cuando los individuos forman parte de estos círculos como experiencia obtienen el formar parte de un grupo donde son entendidos y respetados y a cambio se comprometen más con su trabajo y se sensibilizan más con su compañeros.

Para que un grupo llegue a convertirse en comunidad deben transcurrir varias sesiones de CAI, pero cada una de ellas debe de estar conformada por las siguientes etapas:

Primera etapa

El objetivo de esta primera etapa es desarrollar paulatinamente la participación de los integrantes del grupo en un ambiente en el cual no se sientan amenazados emocionalmente, según el tema abordado en la sesión, cada uno de los integrantes habla acerca de su experiencia y que fue lo que sintió, mientras el resto del grupo aprende de la experiencia de su compañero con el simple hecho de escucharlo poniendo toda su atención en el relato.

¹²Ibídem p. 85

Segunda etapa

En esta etapa se estimula el proceso de comunicación debido a que “la persona desarrolla la capacidad de escuchar, entender y distinguir los diferentes matices de la comunicación interpersonal, tanto cuando es el emisor como cuando es el receptor”¹³ y así el individuo es capaz de distinguir pensamientos, sentimientos y deseos tanto de él mismo como de sus compañeros.

Tercera etapa

En esta etapa, también llamada de retroalimentación, se promueve el diálogo entre el grupo para expresar sus incomodidades y satisfacciones dentro de él, promoviendo un verdadero estado de comunidad.

¹³Ibídem p. 97

CAPÍTULO II. SISTEMAS DE RECOMPENSA

La principal razón por la cual las organizaciones otorgan recompensas a su personal es con el fin de que estos mejoren su desempeño y al mismo tiempo también tratan de estimular la lealtad y permanencia en la organización. Dentro de una organización podemos encontrar diversos sistemas de recompensa como el dinero, el reconocimiento y las prestaciones. En este segundo capítulo mencionaremos algunos de los sistemas de recompensa más comunes y mostraremos los beneficios que traen tanto para el empleado como para la organización, pues como mencionábamos en el primer capítulo al no contar con incentivos adecuados no existirá la satisfacción de necesidades y por lo tanto llevará a un desempeño deficiente.

2.1 SISTEMAS MOTIVACIONALES FINANCIEROS

“El dinero no sólo es un motivador, sino que cuanto más obtienen las personas, más parecen desear. La idea aquí es que una vez que el dinero satisface las necesidades básicas, las personas pueden usarlo para progresar, una meta que siempre está fuera de su alcance, así que se esfuerzan por más. Por el contrario existe evidencia que si una organización reduce su remuneración, la moral se deteriora. Por lo tanto, el pago debe seguir aumentando. Por ejemplo, un investigador entrevistó a más de 330 personas de negocios y descubrió que la moral de los empleados puede dañarse por recortes salariales, porque los empleados los consideran como un “insulto” que afecta su autoestima y el valor de la organización. (...) En otras palabras, la moral de los empleados y otras variables psicológicas, como la confianza, son muy frágiles y, cuando

los empleados creen que no reciben una compensación justa, se ve afectado su desempeño y perjudica al resultado final”¹⁴.

Dentro de los principales sistemas de recompensa financieros encontramos los siguientes:

Salario

Es la retribución que se debe pagar al empleado por las actividades realizadas. El salario se puede establecer de acuerdo a periodos de tiempo, por comisión, por destajo, por honorarios o según lo establezcan la organización. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo que pueda ser evaluado en efectivo.

Salario mínimo: Es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por losservicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores¹⁵.

¹⁴ LUTHANS, Fred. “**Comportamiento Organizacional**”. Miguel Ángel Sánchez Carrión. 11 ed. México. Mc Graw Hill. 2008. p. 95.

¹⁵ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

Salario base: Es el salario sin aumento de primas o antigüedad ni descuentos de impuestos y puede ser recibido semanal, quincenal o mensualmente¹⁶.

Bonos

Un bono es el pago adicional al salario base, este tipo de recompensa generalmente es otorgada a empleados que muestran un esfuerzo mayor en su productividad.

Comisión

Es la cantidad que recibe una persona por la prestación de sus servicios y esta va directamente relacionada con un porcentaje de venta, generalmente este tipo de remuneración es utilizado para incentivar a vendedores que normalmente obtienen un salario base que es determinado en sus contratos y otra cantidad que es obtenida por el volumen de ventas que realice.

Incentivos grupales

Las organizaciones cada vez están más conscientes de la importancia del trabajo en equipo y que los individuos generan una mayor productividad y de mayor calidad en equipo que por separado, por lo tanto se han creado planes de incentivos en los cuales se recompensa a los miembros del equipo que muestren mayor eficiencia en la reducción de costos y aumento en la productividad.

Destajo

Es uno de los sistemas de recompensa más antiguos y consiste en que cada empleado recibe una cantidad determina por cada pieza que fabrica, este tipo de recompensa sólo puede ser utilizada cuando es producido un objeto físico, ya que el trabajo subjetivo por ejemplo el de una secretaria es difícil de cuantificar.

¹⁶<http://www.wordreference.com/definicion/El%20salario%20sin%20aumentos%20de%20primas%20o%20antigüedad%20ni%20descuentos%20de%20impuestos>

2.2 SISTEMAS MOTIVACIONALES NO FINANCIEROS

Dentro de los elementos de motivación de personal encontramos los incentivos no financieros, “(...) que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo”¹⁷.

Reconocimiento social y atención

Proporcionar de manera informal reconocimiento y atención condicionados es un refuerzo muy poderoso para la mayoría de las personas, además, pocas personas se sienten cansadas de recibirlos. Este tipo de refuerzos no puede ser proporcionado de manera desmedida, ya que de ser así podría dejar de producir efectos positivos en el empleado.

Ascensos

Implica cambiar al empleado a un nivel más alto, que es mejor pagado pero que al mismo tiempo implica mayores responsabilidades. Las promociones estimulan mucho a los empleados puesto que es un reconocimiento que están recibiendo por el desempeño y el tiempo que han tenido durante su estancia en la organización e invita al empleado a mejorar en el futuro.

Reconocimiento por escrito

Entre los más comunes encontramos el diploma, el memorándum, una constancia de participación y el reconocimiento como tal, generalmente estos se otorgan cuando el empleado cumple cierta cantidad de años en la empresa o hace una labor notable.

¹⁷ GONZÁLEZ, Martín/ OLIVARES, Socorro. “**Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano**”. México. CECSA. 1999. p. 86.

Reconocimiento verbal

Son las palabras de estímulo al buen desempeño que muestran el aprecio y respeto que se tiene por una persona, elevando el ego del mismo y motivándolo para que continúe así.

2.3 BENEFICIOS DE LOS INCENTIVOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL

En la actualidad en el mercado podemos encontrar una gran cantidad de empresas que se dedican a producir los mismos productos o prestar los mismos servicios y para que sobresalgan o sean productivas es necesario que sus empleados cuenten con determinados beneficios que al mismo tiempo ayudará a que la organización alcance sus objetivos. Para lo anterior es necesario contar con sistemas de compensación adecuados, puesto que sin ellos es probable que los empleados abandonen la organización, convirtiendo la rotación de personal en algo indispensable para la empresa y la labor de reclutamiento en una actividad ardua.

Dentro de los incentivos más utilizados y que probablemente sean los que más atraen a las personas a laborar en determinado lugar es el salario. El salario permite atraer a nuevos elementos, pero sobre todo permite conservar y al mismo tiempo motivar a los ya existentes. El que una empresa no tenga que estar renovando personal constantemente representa ahorros en aspectos como la capacitación, entrega de uniformes o simplemente en el papeleo necesario para la contratación y el despido.

Para determinar un salario es necesario hacer un análisis de puesto dentro del cual se debe incluir por qué es necesario el puesto dentro de la organización, el perfil de la persona que debe ocuparlo (experiencia, conocimientos, perfil psicológico), las

actividades principales a desempeñar por el puesto, los resultados que se esperan obtener del puesto, entre otros; todo lo anterior con la finalidad de crear rangos que permitan ubicar a los ocupantes de un puesto dentro de categorías que ayudarán a la asignación salarios justos basados en las actividades a desempeñar y el perfil del posible ocupante de dicho puesto. Con lo anterior la empresa también puede determinar ciertas áreas de crecimiento para el empleado y las diferentes compensaciones que se pueden otorgar según el rango al que pertenezca el empleado.

El mayor beneficio que obtienen los empleados con su salario es el mejorar su calidad de vida y la de su familia, si los salarios son deficientes provocará en el empleado un estado de insatisfacción que en primera instancia ante la presión de no poder cubrir las necesidades de su familia o las propias estarán pensando constantemente en eso y descuidará sus actividades diarias como empleado, otra consecuencia que se puede obtener por la misma razón es la agresividad ya que el empleado puede llegar a un nivel de estrés tan alto que ante la más mínima observación tome una postura agresiva llegando a provocar conflictos entre compañeros que pueden ir desde una agresión verbal hasta una física. Cuando son varios los empleados que se encuentran inconformes por la misma situación las consecuencias son aún peores porque estos pueden ponerse de acuerdo y hacer estallar una huelga que afectará a la empresa no sólo en el aspecto monetario por el paro de labores y destrozos que ocurre durante estas, sino también afecta la imagen de ésta.

En una segunda instancia menos extrema el empleado puede optar por buscar un empleo mejor remunerado o un empleo con la misma paga, pero con menos responsabilidades porque como se mencionaba en el primer capítulo si el empleado cree que su esfuerzo no es recompensado en forma equitativa con su paga dejará de esforzarse y hará los objetivos de la organización a un lado.

La capacitación es algo indispensable en las organizaciones ya que permite a sus miembros desempeñar su trabajo de forma adecuada y por lo general lo aprendido se conserva a lo largo de la vida laboral, por otro lado una buena capacitación conlleva al ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo tanto para el trabajador como para la empresa. Cuando la capacitación fue detallada y las dudas del nuevo personal fueron resueltas al cien por ciento, al momento de poner en práctica lo aprendido serán pocos los cuestionamientos que le surjan al trabajador y por lo tanto será poco el tiempo que tarde en resolverlos ahorrando tiempo tanto al empleado como al asesor al momento de resolver dudas; ahorra dinero porque el empleado sabrá utilizar de forma adecuada los recursos con que cuenta la empresa, si el empleado no sabe llevar a cabo un proceso correctamente puede echar a perder material elevando los costos de la empresa; y ahorra esfuerzo porque evita que el empleado al no conocer alguna situación haga suposiciones que después traigan consecuencias negativas que deben de ser resueltas por los jefes, si esto se previene a su vez se evitará tomar acciones que requieran tiempo extra por cosas que pudieron ser prevenidas desde una buena capacitación.

Por lo anterior podemos decir que la capacitación a cualquier nivel organizacional es una de las mejores inversiones porque ayuda a una mayor productividad y de mejor calidad, en algunas áreas como empresas que requieren áreas de producción ayuda a mantener costos bajos, la capacitación también ayuda a los empleados a tomar decisiones y solucionar problemas que se encuentren en sus manos, además durante la capacitación se pueden inculcar los valores y objetivos de la organización que posteriormente serán reforzados con otras actividades.

Los incentivos también son necesarios cuando se quiere generar una determinada acción en los trabajadores, por ejemplo muchas empresas para que sus empleados cumplan con su hora de entrada promueven los premios por puntualidad y asistencia.

Con estos reconocimientos se pretende que la productividad de la empresa no se vea afectada por los retrasos, esto ayuda a que los productos o servicios salgan en tiempo y sean de buena calidad. Lo importante de estos incentivos son los estímulos en actividades futuras dentro de la organización, es decir, crear un hábito en los empleados para que lleguen temprano no sólo a su hora de entrada sino también a otras actividades que sean realizadas por la empresa, pues los empleados tomarán una actitud positiva al ver que sus esfuerzos son recompensados.

Los ascensos son uno de los incentivos más importantes de las organizaciones, todos los empleados aspiran a una mejor paga y saben que si se esfuerzan y demuestran sus conocimientos y habilidades sus jefes los recompensarán de alguna forma, ya sea con bonos, días de descanso a hasta un ascenso dependiendo de el tiempo y que tan productivos han sido dentro de la organización. Cuando un empleado sube de categoría es común que sus amigos o compañeros también quieran hacerlo, en consecuencia habrá un estímulo en varios empleados por la necesidad de ser reconocidos y sobresalir y en la persona que recibió el ascenso también se generará un estado de bienestar que se verá reflejado en su productividad y aumentará con el reconocimiento verbal que reciba de su jefe y compañeros.

Dentro de los incentivos no financieros podemos mencionar el reconocimiento, este sistema de incentivos no necesariamente tiene que ser creado por la empresa puesto que el empleado recibe reconocimiento a lo largo de su vida laboral según sea su desarrollo en ella, por ejemplo un obrero que esta cansado de la monotonía de las labores que desempeña puede crear un sistema que mantenga las medidas de seguridad y la calidad que la empresa solicita y que al mismo tiempo termine con lo rutinario de sus actividades, así el reconocimiento se dará no solamente del jefe inmediato hacia el obrero, sino que el incentivo mayor será su propio trabajo ya que

permitirá al individuo sentirse orgulloso de su logro y esto motivará más al empleado para hacer cada día mejor su trabajo.

Como otro incentivo podemos mencionar el servicio de cafetería o comedor, este servicio es algo que no debe faltar dentro de cualquier empresa ya que permite disminuir el tiempo de comida para los empleados al no tener que salir a comer fuera, promueve la convivencia social y al tener alimentos balanceados ayuda a mantener la salud de los trabajadores.

La creación de un torneo o un día dedicado al deporte además de ayudar al fomento de actividades deportivas también es un buen incentivo ya que promueve entre los empleados el espíritu grupal, la identificación con la empresa, la convivencia en un ambiente sano.

Para la elaboración de una estructura, en la que pueda fincarse una satisfacción sana y positiva será necesario delinear:

- 1) Metas comunes.
- 2) Establecer el valor de las metas.
- 3) Que los ideales puedan ser alcanzados.

En el caso que haya sido posible lograr satisfacción, los resultados que se obtendrán serán:

- 1) Espíritu de grupo.
- 2) Alta calidad de trabajo.
- 3) Entusiasmo.

4) Resistencia a las frustraciones.¹⁸

El principal objetivo de los incentivos es aumentar la productividad, es decir, alcanzar las metas planteadas por la organización a través de la disminución de costos, o conservando los costos pero con una mayor producción, esto se puede lograr con la satisfacción laboral de los empleados a través de buenos sistemas de recompensa que permitan al trabajador desarrollarse y saber que la empresa se preocupa por ellos y reconoce el esfuerzo que los empleados realizan por ser productivos, pero si estos sistemas de recompensa no son los adecuados la organización sufrirá consecuencias que lo afectaron no sólo en su economía sino también en su imagen.

¹⁸ FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. **"El Proceso Administrativo"**. México. Diana. 1989. p. 202.

CAPÍTULO III. BUSCANDO EL COMPORTAMIENTO DESEADO

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal hace referencia a la cantidad de personas que entran y salen de una empresa ya sea por decisión propia o porque la empresa así lo decide. Es necesario llevar un control ya sea mensual o anual con la finalidad de conocer la tendencia de la rotación de personal, hacer diagnósticos y establecer predicciones.

El principal objetivo de la rotación de personal es mantener a los empleados que tienen buen rendimiento y remplazar a los que tienen un desempeño deficiente. Cuando la rotación dentro de una organización se da de forma excesiva es malo porque ésta no tiene estabilidad y no puede asimilar de forma adecuada sus recursos, y por otro lado si la organización no tiene rotación significa que se encuentra estancada.

Para que una empresa pueda trabajar es necesario que adquiera diversos insumos como dinero, materias primas, maquinaria y sobre todo personal que permita transformar todos estos recursos en productos o servicios para que nuevamente sean enviados al ambiente externo, consumidos por el cliente y se reinicie este ciclo. Dicho proceso debe estar controlado puesto que si los insumos son mayores que las salidas, la organización acumulará una gran cantidad de producto terminado en sus almacenes, los cuales con el tiempo se convierten en pérdidas; por otro lado, si la empresa tiene mucho más salidas que insumos se llegará a un punto en el cual la empresa ya no podrá producir.

Hay que recordar que una organización es un sistema que a su vez está conformado por varios subsistemas y que cualquier deficiencia que pueda existir dentro de un

subsistema afectará a todos los demás, por lo tanto, es necesario que se mantenga un equilibrio, por ejemplo hablando de recursos humanos es necesario que cuando existan salidas de éstos sean repuestos casi de forma inmediata con recursos humanos nuevos, para que las funciones que dicha persona realizaba no queden pausadas por mucho tiempo, ya que de ser así puede llevar a un desequilibrio que afecte tal vez no sólo al área para la que laboraba, sino a toda la organización.

De acuerdo al giro de la empresa y de la época del año en que se encuentre a veces será necesario que contrate a más personal del que sale para poder aumentar su nivel de producción, o en otras ocasiones tal vez necesite que sea mayor el número de personas que salga que el número de personas contratadas; por ejemplo, es probable que un hotel en la playa necesite una contratación de personal mayor en época de vacaciones para prestar un buen servicio a sus huéspedes y que durante el resto del año disminuya este tipo de contrataciones porque el hotel no lo requiere.

En el ejemplo anterior podemos decir que la organización tiene en sus manos el manejo de personal porque está decidiendo en qué momento y cuánto personal contratar, pero si por el contrario el personal renuncia por cuenta propia hay que realizar un estudio en el cual se puedan determinar las principales razones que están provocando estas salidas y así la empresa pueda actuar y disminuir esta rotación.

Dentro de las fórmulas que encontramos para determinar el índice de rotación de personal podemos mencionar la siguiente¹⁹:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D \times 100}{PE}$$

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. “**Administración de Recursos Humanos**”. Germán Alberto Villamizar. 5ª ed. Colombia. Mc Graw Hill. 1999. p. 191

Donde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

“La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando esta acompañada de la participación y dedicación de las personas”²⁰.

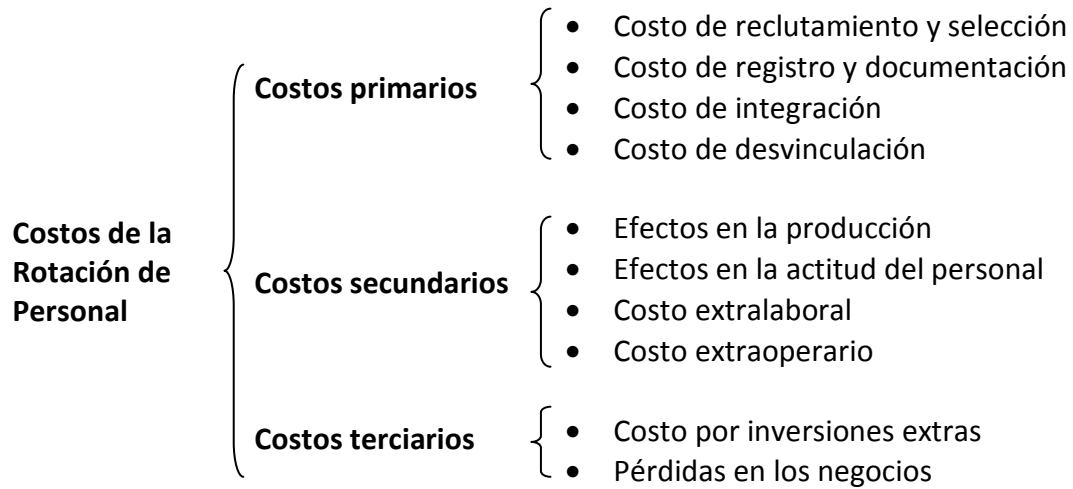
Es importante que cuando un empleado sale de la empresa se le realice un cuestionario en el cual se pueda apreciar la opinión del empleado acerca del motivo por el cual se retira de la organización, su opinión acerca de la empresa, de su jefe, sus actividades, condiciones físicas y ambientales, los beneficios que obtuvo, entre otras cosas ayudará a la organización a tener un panorama de sus áreas de oportunidad.

3.1.1 COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL²¹

Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” nos habla de los gastos que se producen con la rotación de personal que nos resume de la siguiente manera:

²⁰ Ibidem p. 195

²¹ Ibidem PP. 198-203



También nos da la importancia del impacto que estos gastos tienen dentro de las organizaciones, y nos lo explica de la siguiente manera demostrándonos que en la rotación de personal no sólo se tiene que invertir en dinero, sino también en tiempo:

Costos primarios de la rotación de personal

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro.

Incluyen:

Costo de reclutamiento y selección:

- Gasto de la emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios de personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos de publicación de avisos de reclutamiento en periódicos (...), material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.

Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Costo en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (...), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registros y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de elaboración de informes correspondientes, etc.).
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, (...), etc.

Gastos secundarios de rotación

Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea remplazado.
- Producción inferior -por lo menos durante el periodo de ambientación- del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

Costo extralaboral:

- Gasto de personal extra u horas extras necesarias para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

Costo extraoperacional:

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se eleva más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causador por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Costos terciarios de la rotación de personal

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo.

Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción

(reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de los salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

Pérdidas en los negocios:

- Se refleja en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

3.2 INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

El Departamento de Recursos Humanos además de tener en sus manos la labor de seleccionar, reclutar y capacitar al personal también debe de implementar sistemas de motivación que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Dentro de estos sistemas se pueden encontrar incentivos tanto positivos como negativos.

“E. L. Thorndike (1924) sistematizó para la ciencia un hecho de observación común: las conductas que van seguidas de consecuencias agradables, tendemos a repetirlas; mientras que las que van seguidas de consecuencias desagradables tendemos a no repetirlas. A esta formulación le denominó Ley del Efecto, y parece que, de una manera u otra se va cumpliendo sistemáticamente.

B. F. Skinner fue más allá y contribuyó a elaborar una teoría experimental sobre este tipo de aprendizaje basado en las consecuencias (...) “la conducta depende de sus consecuencias” (Skinner, 1977) (...).

Entendemos que existen dos tipos de reforzadores; los positivos y los negativos. Los reforzadores positivos fortalecen una conducta cuando son presentados tras ésta (...). La atención y la aprobación social del jefe de la oficina, los paquetes de acciones, el salario o las pagas de beneficios, suelen ser los reforzadores más usuales en las empresas.”²²

Como ejemplo podemos tomar el sueldo, cuando este es demasiado bajo los empleados no tendrán la posibilidad de cubrir sus necesidades por lo cual tendrá que buscar otro empleo que le permita sobrellevar esta situación; en ocasiones debido a esta problemática es necesario que padre y madre tengan que trabajar dejando a los hijos al cuidado de otras personas. Cuando el empleado se encuentra en su trabajo y sabe que su paga no es justa o como mencionamos no alcanza a cubrir sus necesidades se ve reflejado un bajo rendimiento, ya sea porque no puede concentrarse en sus actividades o porque internamente el empleado piensa “para que esforzarme si no me pagan lo justo”.

Por otro lado si la paga es demasiado alta el empleado cae en un estado de confort en el cual sabe que aún esforzándose o trabajando poco gana lo suficiente, esto puede darse sobre todo cuando el sueldo es fijo y se da de manera semanal, quincenal o mensual.

²²GUILLEN GESTOSO, Carlos/ GUIL BOZAL, Rocío. “**Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales**”. México. Mc Graw Hill. 2000. p.34.

Muy relacionado con el salario se encuentra el horario de trabajo, en la mayoría de las empresas otorgan a sus empleados el Premio de Puntualidad y Asistencia para reconocer a sus empleados el esfuerzo que realizan por llegar temprano a trabajar, pero ¿porqué reconocer a los empleados por algo que es su obligación?, con este tipo de incentivos las empresas pretenden generar el hábito en sus empleados de ser puntuales y de aprovechar el tiempo en las actividades asignadas a cada uno, pero esto no significa que sean más productivos.

Por ejemplo un empleado el cual su hora de entrada es a las 8:00a.m., puede llegar a las 7:30a.m. sólo por el afán de obtener “un dinerito extra para fin de año”, pero durante esa media hora que llego temprano dicho empleado puede perder bastante tiempo en prepararse para un largo día de trabajo primero preparándose un café, después poniéndose al tanto con sus compañeros de lo que cada uno realizó el fin de semana, visitando a los demás departamentos dando los buenos días, o tal vez llegue temprano porque el día anterior dejo algunos pendientes por salir temprano perdiendo no sólo la media hora que llego temprano, sino en ocasiones hasta más tiempo. Por otro lado nos podemos topar con un empleado que a pesar de no llegar todos los días a las 8:00a.m. sino a las 8:10a.m. es más productivo al realizar su trabajo en tiempo y sin errores y que no tiene que quedarse tiempo extra debido a que tiene bien claras las actividades a realizar y el tiempo en que debe realizarlas.

Por otro lado “el reforzamiento negativo también fortalece aquella conducta que es capaz de disminuir o eliminar una situación o un estímulo desagradable para el sujeto. Si una alarma de un comercio suena insistentemente sin motivo aparente, desconectarla sería un reforzamiento negativo, porque elimina el ruido.”²³ Dentro de las organizaciones uno de los reforzadores negativos que podemos encontrar es el castigo, el cual “suele desencadenar un decremento en la conducta. Por tanto,

²³Ídem

podremos definir el castigo como un elemento que disminuye la frecuencia de la conducta precedente. Pero la conducta que se suprime con el castigo no es olvidada. Además, en la mayoría de los casos la supresión de la conducta por castigo suele ser temporal y puede reaparecer en el futuro”²⁴, los castigos pueden ir desde el descuento del día, el quitar algún tipo de bono o la suspensión del empleado.

3.3 AUSENTISMO

El ausentismo es la “importancia global de las ausencias laborales en relación a la duración teórica del trabajo en el mismo periodo”²⁵, en otras palabras es el término utilizado para hacer referencia cuando un empleado deja de presentarse a su trabajo ya sea por razones justificadas o no en un día laboral dentro de su jornada de trabajo.

El ausentismo puede ser previsible y justificado o no previsible, el previsible y justificado es aquel que esta planeado por el empleado y que la empresa autoriza, el no previsible es cuando el trabajador no avisa a la empresa el no poder presentarse a laborar y en muchas ocasiones estas inasistencias no son justificadas, además que provocan un descontrol dentro de la organización para encontrar una persona que pueda realizar las actividades del empleado que faltó a laborar. Algunos autores también nos mencionan el ausentismo presencial y se da cuando el empleado se presenta físicamente a laborar, pero dedica una parte de su tiempo a realizar actividades que no son propias de las funciones que tiene asignadas.

El ausentismo puede deberse a diversos factores que estén relacionados directamente con el empleado por ejemplo enfermedad, motivos personales o problemas familiares;

²⁴Ibídem p. 36

²⁵DE PINA, Rafael/ DE PINA VARA, Rafael. “**Diccionario de Derecho**”. México. Porrúa. 1995. p. 115.

o puede darse por motivos relacionados con la empresa como la mala relación con compañeros o supervisores, falta de herramientas para realizar el trabajo o por la baja motivación que exista dentro de la organización.

Los índices de ausentismo dentro de la empresa deben de ser lo más bajo posibles, ya que índices elevados pueden convertirse en la pérdida de productividad. Por lo anterior se debe realizar un estudio que permita conocer el origen de la causa del ausentismo e implementar estrategias que permitan disminuirlo porque de no ser así se obstaculiza o se impide que la organización logre sus objetivos.

Si bien un empleado que se encuentra motivado en alguna ocasión llega a faltar por causas de fuerza mayor es justificable, pero los empleados con poca satisfacción tienden a faltar con mayor frecuencia, en ocasiones los empleados insatisfechos no planean faltar pero no dudan mucho pensar en hacerlo cuando se les presenta la oportunidad aún sabiendo que esto corresponderá a una sanción como que se les descuenta el día o que sean castigados con un día de descanso extra a la semana.

El ausentismo es un problema tanto para el empleado como para la organización, para el empleado porque a éste se le deja de tener confianza, se le tacha como alguien irresponsable y pierde posibilidades de superación dentro de la organización; y la empresa se ve afectada al posponer actividades ya programadas y en la calidad de sus productos o servicios al tener que poner un remplazo que en ocasiones no conoce al cien por ciento la actividad a realizar.

Las condiciones de trabajo satisfactorias favorecen a que el ausentismo sea menor (motivación, buena relación con compañeros, satisfacción con el trabajo, etc.), por otro lado el ausentismo aumenta cuando las condiciones de trabajo no son satisfactorias (tareas monótonas, falta de reconocimiento, mala relación entre compañeros, etc.).

Dentro del ausentismo también se pueden considerar los retardos, que aunque el empleado no falte a trabajar todo el día si lo hace durante un lapso pequeño al iniciar su jornada y que en ocasiones podría llegar a retardar el proceso de producción, al igual que las faltas los retardos también son permitidas ocasionalmente, pero si los retardos son frecuentes es necesario que los supervisores o gerentes tomen medidas al respecto, puesto que esto puede ser una llamada de atención o una forma de rebeldía por parte del empleado hacia algún aspecto que le este molestando de la organización.

Tanto como para la rotación como para el ausentismo es necesario que la organización conozca las razones por las cuales el empleado renuncia o llega tarde y así poder tomar cartas en el asunto y proponer soluciones antes de que estos fenómenos se salgan de control.

3.4 EL CONFLICTO

El conflicto es aquella situación en la que dos o más personas están en desacuerdo. Dentro de cualquier organización el conflicto es algo común, pero si no se le da la atención necesaria puede repercutir seriamente en la misma provocando el fallido logro de metas y objetivos.

“En la mayoría de los países latinoamericanos no existen muy buenas relaciones humanas en las compañías e industrias por lo que se encuentran con muchos problemas a la hora de producir, y como remedio al fracaso despiden a uno u otro obrero para así mejorar el nivel de producción, pero este no es el camino correcto. Las aptitudes de un grupo de empleados son directamente influenciadas por el supervisor, por eso para manejar con seguridad y eficiencia un departamento, el supervisor debe

conocer las necesidades de las personas, también debe saber lo que motiva a sus empleados, para así obtener los resultados deseados”²⁶.

Existen diferentes tipos de conflictos y uno de los que podemos encontrar son los conflictos entre áreas o entre jefes de diferentes departamentos, por ejemplo en una reunión podemos encontrarnos con que el director de la compañía se queje de la bajas ventas durante determinado mes y el jefe del departamento de ventas se queja del que el departamento de mercadotecnia no hace su trabajo y por lo tanto no puede aumentar el número de ventas y por el otro lado nos encontramos con que el jefe de mercadotecnia dice que no puede hacer mayor publicidad porque no existen las ventas suficientes para poder invertir en publicidad convirtiendo esto en un círculo vicioso y provocando que sólo se generen roces entre los jefes de departamento.

Este tipo de conflictos también se pueden dar cuando los jefes no tienen completamente claro su papel dentro de la organización, bien es cierto que todos deben trabajar en conjunto para conseguir ciertos objetivos organizacionales y personales, pero también es cierto que cada persona puede adoptar una perspectiva personal y llegar a confundir las funciones que en realidad debe realizar con las que cree que debe realizar sobretodo cuando existen cargos que desempeñan funciones parecidas, por ejemplo nos podemos encontrar con un jefe de departamento que con la finalidad de que todo salga bien para la empresa se inmiscuya en actividades de otros departamentos pidiendo reportes de las actividades a realizar, esto puede molestar no sólo a su compañero que tiene la misma jerarquía sino también al subordinado que tiene que hacer reportes no para su jefe inmediato sino para otros jefes que con la finalidad de la mejora tal vez haga correcciones innecesarias o que no sean de relevante importancia.

²⁶JANANIA ABRAHAN, Camilo. “**Manual de Seguridad e Higiene Industrial**”. México. LIMUSA. 1993. p. 43.

Otro tipo de conflicto que podemos encontrar es el que se da entre jefes y empleados; este tipo de conflicto se relaciona directamente con las condiciones de trabajo como la remuneración, el equipo de trabajo y la toma de decisiones que pudiera afectar directamente a los empleados.

Generalmente los conflictos entre jefes y empleados en la mayoría de las ocasiones es provocado porque el empleado se siente inferior o desprotegido ante el mal manejo de autoridad que sus superiores muestran. Para que este tipo de conflictos no se dé es muy importante que exista comunicación de ambas partes de una forma cordial, que el subordinado no rete la autoridad del jefe superior, y que el jefe superior abuse de la autoridad que tiene, que sepa escuchar, no muestre favoritismos y siempre mantenga informados a sus empleado acerca de aspectos relevantes dentro de la empresa que pudiera llegar a afectarlos, es necesario generar un ambiente de seguridad en el cual los empleados no sientan temor al expresar lo que sienten y lo que piensan, sino que se sientan escuchados y que sepan que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Parecido a los conflictos entre jefes y empleados se encuentran los conflictos entre empleados de la misma área, cuando un empleado quiere sobresalir muchas veces trata de desacreditar el trabajo del otro o lo hace ver de tal forma que la idea innovadora fue únicamente de él y no fue un trabajo en equipo. Este tipo de conflicto en la mayor parte de las veces se da por envidia o por miedo; envidia al pensar que el compañero es mejor en lo que hace, miedo a no poder superarlo y a dejarse llevar por la idea de que en alguna oportunidad para ascender el compañero será tomado primero en cuenta.

Este tipo de conflictos a veces también se pueden producir por la buena voluntad del otro, por ejemplo cuando dos compañeros del mismo nivel jerárquico no tienen claras las funciones a desarrollar por cada uno, se puede dar el caso de querer ayudar al

compañero inmiscuyéndose en funciones que le corresponden al otro, generando un estado de tensión porque uno de ellos puede pensar “esta invadiendo mi espacio”, por esta razón es tan importante la comunicación y donde con respeto se marquen límites para evitar estas situaciones.

Otro tipo de conflicto es el que se da entre el individuo y su trabajo, probablemente este conflicto sea el que más consecuencias negativas le traiga a la empresa porque se verá reflejado directamente en la productividad del individuo.

En muchas ocasiones el individuo por la necesidad que tiene ante su situación económica acepta cualquier empleo sin importar si el trabajo le permitirá desarrollo personal o social, cuando el pago obtenido por el trabajo apenas le alcanza para cubrir sus necesidades y el empleado no ve otro beneficio, se dará a la frustración y se verá reflejado en la baja productividad del trabajador. Cuando el trabajador acepta un empleo que sobrepasa sus capacidades la productividad también es poca pero además el empleado experimenta un estado de inseguridad, frustración y llega a retraerse en ocasiones psicológicamente. Por otro lado, si las capacidades del empleado son superiores éste se mostrará apático porque hará las cosas de forma automática, sistemática, se aburrirá y no pondrá el mismo empeño.

En la actualidad probablemente este problema ya no sea común en las grandes empresas debido a los sistemas de reclutamiento que existen, pero durante la estancia del empleado en la organización es importante vigilar su desempeño para hacerlo crecer y que sepa que existen posibilidades para mejorar y que la organización se preocupa por esto.

CAPÍTULO IV. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE INCENTIVOS

Durante este capítulo se hará una investigación que nos permita conocer los estímulos reales que son utilizados en una organización, detectar necesidades en los empleados y realizar la propuesta de un sistema que permita cubrir esta necesidad para que el empleado se concentre en su trabajo y al mismo tiempo sienta mayor identificación con la empresa.

4.1 INCENTIVOS UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Premio de Puntualidad y Asistencia (PPA)

Al igual que en muchas organizaciones, la empresa “X” otorga el Premio de Puntualidad y Asistencia a sus trabajadores con la finalidad de estimularlos a que asistan y lleguen temprano a su trabajo (esto no garantiza que el empleado también comience a trabajar temprano). El PPA es entregado a sus empleados cada fin de año, a lo largo del año el empleado puede acumular hasta doce premios, es decir, uno por cada mes; si el empleado obtiene los doce premios de cada mes además de los bonos mensuales obtiene un bono extra por su puntualidad perfecta en todo el año.

Para obtener el PPA el trabajador no tiene que hacer otra cosa más que registrar su entrada y salida en los relojes checadores para que sean registrados en sistema, si el empleado por algún motivo necesita un permiso para entrar tarde, salir temprano, para faltar, falta injustificada o tiene algún tipo de incapacidad el premio de ese mes se pierde automáticamente.

En ocasiones los empleados olvidan su credencial y recurren a Recursos Humanos para anotarse en la Bitácora de olvido de credencial para que sus registros se suban manualmente al sistema, sin embargo, existen empleados que hacen mal uso de esta herramienta, en ocasiones los empleados llegan tarde pero por el hecho de conservar el premio se excusan diciendo que olvidaron su credencial y se anotan en la bitácora para que sus registros sigan completos y en orden y así poder obtener el PPA del mes.

Por cada mes que el empleado tenga puntualidad perfecta la empresa le proporciona un día de salario extra, cuando el trabajador obtiene el premio en los doce meses del año además de los doce días de salario extra se le otorgan siete días extra, es decir, un total de 19 días de salario.

Fondo de ahorro

A pesar de que los fondos de ahorro no son obligatorios por parte de la empresa, cuando estos son otorgados se obtiene un doble beneficio pues la empresa deduce impuestos y el empleado incrementa al doble su ahorro. En el fondo de ahorro el trabajador aporta una parte que es descontada de su sueldo y la empresa otorga otra parte igual. En el caso de la empresa que estamos poniendo como ejemplo al empleado se le deduce el 9% de su sueldo. El empleado puede disponer de este dinero una vez al año o se le entrega al término de la relación laboral con la empresa.

Entrega de boletos para rifa por apoyo en Tiempo Extra

Cada que las áreas de producción u operación lo requieren, la empresa solicita el apoyo a sus trabajadores para laborar Tiempo Extra, con la finalidad de que el empleado vea un beneficio adicional y le sea atractivo laborar el Tiempo Extra se le otorgan boletos para rifas.

Todo aquel empleado que se presente a laborar Tiempo Extra tiene derecho por lo menos a un boleto, dependiendo del día y las horas que acumulen se pueden recibir hasta tres boletos y en ocasiones también se llegan a regalar productos; los premios otorgados en las rifas pueden ser televisores, ventiladores, microondas, entre otros electrodomésticos.

Preparatoria abierta

Dentro de las instalaciones de la empresa se imparten clases de preparatoria a todos aquellos empleados que deseen conseguir este nivel de estudios. Las clases son impartidas por un sólo maestro.

Los gastos que implican llevar esta actividad a cargo son cubiertos por la empresa, por lo cual los trabajadores no tienen que hacer otra cosa más que inscribirse y llevar la documentación solicitada para que en caso de que aprueben sus estudios les sea entregado su certificado, el cual es emitido por la SEP.

El principal problema con el que se enfrentan maestro y alumnos es que no cuentan con el espacio adecuado para llevar a cabo las clases, ya que son impartidas en el área de comedor y aunque cuentan con un pizarrón las interrupciones que se pueden presentar en esta área son muchas y muy frecuentes; otro inconveniente es que si el empleado es dado de baja de la empresa no puede continuar con sus estudios dentro o fuera de la compañía.

Vales de despensa

Son otorgados a todos los empleados que trabajen para la empresa. Estos vales son depositados en una tarjeta especial, es decir, no se incluyen en la tarjeta de nómina. Estos vales no representan ningún tipo de deducción para el trabajador, por el contrario es un beneficio más que se recibe ya que representa el 18% de su salario en forma adicional.

Vales de útiles escolares

Anualmente la organización que estamos tomando como ejemplo otorga a los empleados que tengan hijos en nivel primaria un vale de útiles escolares por hijo, a este beneficio únicamente pueden acceder los empleados que tengan planta en la empresa y para poder recibir el vale los trabajadores tienen que presentar una constancia de estudios en la que se acredite que el niño se encuentra inscrito en el ciclo escolar que esta por comenzar; la recepción de estos documentos se hace durante el mes de julio y los vales son entregados en el mes de agosto. En promedio cada año se invierten alrededor de \$130 mil pesos que equivalen aproximadamente a 300 vales de útiles.

Con este tipo de incentivos la organización logra una mayor afinidad con sus empleados, pues estos consideran que la empresa se preocupa por su bienestar y el de su familia y de forma indirecta se logra que el trabajador tenga un compromiso mayor con la empresa y con su trabajo.

Apoyo por defunción

Si por desgracia un empleado de la planta llega a fallecer, la empresa da un apoyo económico de \$37 mil pesos para que la familia cubra los gastos funerarios, por otro lado si el que fallece es un familiar directo del trabajador también se otorga el apoyo económico pero de \$20 mil pesos.

Servicio de comedor

En la empresa que nos esta sirviendo como ejemplo también se cuenta con servicio de comedor, este es considerado como incentivo ya que el precio regular de este servicio por empleado es de \$35.00, sin embargo, la empresa subsidia dos terceras partes de este servicio, cobrándoseles únicamente \$12.00 a los empleados que deseen disponer de este servicio.

Transporte de personal

Debido al rol de turnos que maneja la empresa y las diferentes localidades de donde vienen los empleados a trabajar se han puesto a su disposición varias rutas de transporte en horarios que es difícil encontrar transporte como lo es a las once de la noche y las seis de la mañana. En promedio son 40 rutas a disposición de los empleados, de las cuales en su mayoría el costo es cubierto por la empresa.

Eventos deportivos

Para fomentar el deporte y la convivencia entre los empleados, anualmente se llevan a cabo torneos de futbol y voleibol; los horarios para llevar a cabo los partidos son accesibles para que los tres turnos de la planta puedan participar, en la final de los

torneos se lleva a cabo una convivencia con los empleados y algunos familiares de los mismos, días después se realiza la premiación de los primeros tres equipos ganadores en el auditorio de la empresa en presencia del Gerente de Recursos Humanos y el Secretario General del Sindicato.

Eventos sociales y culturales

Dentro de los eventos culturales se puede mencionar al concurso de altar de muertos que se realiza en el mes de noviembre, con este tipo de eventos se logra conservar las tradiciones de nuestro país y fomentar la creatividad entre los empleados. Al igual que en los eventos deportivos, en el concurso de día de muertos se premia a los primeros tres lugares en el auditorio de la empresa.

En los eventos sociales se puede mencionar el día del niño, el 10 de mayo y las fiestas de fin de año; en todos estos eventos se entregan regalos a los trabajadores y los empleados conviven en una comida.

4.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES

En la empresa que estamos utilizando como modelo podemos observar que cuenta con un gran número de beneficios que la empresa otorga a sus trabajadores a pesar de no ser obligada por la ley o estar estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo, la única finalidad es la de mejorar las condiciones personales y laborales de los trabajadores.

A pesar de lo anterior ésta organización ha detectado un elevado ausentismo en una de sus áreas operativas. Para tomar medidas al respecto el Departamento de Recursos Humanos ayudado del departamento de nóminas obtuvo un listado con el nombre y

número de faltas injustificadas que han tenido los empleados durante un año. Con los empleados que aparecieron en éste listado se realizaron juntas en las cuales se les explicó las consecuencias que conllevaba una falta tanto para ellos (como descuento del día, un menor aguinaldo, menor posibilidad de obtener un permiso o un ascenso, etc.) como para la empresa (como la disminución de la producción y por lo tanto un reparto de utilidades mucho menor).

Posterior a las juntas se realizaron entrevistas individuales a 100 empleados con la finalidad de conocer las principales causas por las cuales faltan injustificadamente, entre las principales razones se encontraron problemas de salud (tanto como de los asociados, sus hijos, parejas e incluso familiares), ante esta situación es prácticamente imposible que la empresa pueda hacer algo para evitarlo pues estos se pueden dar de un momento a otro sin que el empleado pueda prever con tiempo un permiso o cambio de turno. La segunda razón por la cual se falta injustificadamente es porque los empleados, generalmente las mujeres, tienen que quedarse en casa cuidando a sus hijos pues no encuentran con quien dejarlos.

Debido a la inquietud que han demostrado varias empleadas por tener una guardería dentro de la empresa, a los resultados obtenidos en las entrevistas de ausentismo y a que algunas de las renunciadas voluntarias se dan debido a no tener nadie que apoye a las empleadas a cuidar a sus hijos se hará la propuesta de una guardería con el propósito de que los padres tengan un apoyo en el cuidado de sus hijos a cargo de personas capacitadas, en un lugar seguro, con la alimentación adecuado y que permita un correcto desarrollo y sociabilización del niño.

4.3 GUARDERÍA

En la actualidad existe un gran número de madres que por necesidad tienen que integrarse al mundo laboral y deben dejar el cuidado de sus hijos con familiares u otras personas, pero no siempre tienen quien les ayude con esto, por ejemplo, si la madre trabaja de obrera en una empresa en la cual hay que rolar turnos hay que considerar que los horarios de entrada o salida son en horas en las cuales regularmente no hay servicio de guardería, por lo tanto el establecer una guardería en el lugar de trabajo es algo que favorecería mucho a los empleados, ya que los horarios serían adaptables de acuerdo a las necesidades de las madres.

También hay que considerar que la mayoría de las guarderías cobran mensualmente y para muchas madres de familia no es costeable llevar a sus hijos a alguna de estas; y si bien quienes cuentan con IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) pueden también acceder al servicio de guardería hay que considerar la distancia de ésta entre el hogar y el lugar de trabajo. Por lo cual si la organización prestará directamente el servicio de guardería a sus empleados, el beneficio sería doble pues los empleados tendrían un lugar seguro para dejar a sus hijos y la empresa disminuiría sus niveles de ausentismo.

4.3.1 NORMA QUE ESTABLECE LAS DISPOSICIONES PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO DE GUARDERÍA²⁷

4.3.1.1 DISPOSICIONES GENERALES

- Para la prestación del servicio, la guardería deberá contar con los recursos financieros, mobiliario, equipo, así como material didáctico y de consumo, que el IMSS establece para su óptimo funcionamiento.

²⁷ http://www.imss.gob.mx/guarderias/Pages/Normas_instructivos_procedimientos.aspx

- La guardería realizará las acciones necesarias a fin de contar oportunamente con los servicios generales para la operación de los servicios.
- Se deberán atender a los menores que indique el numeral 7.11 de la NOM-167-1997, conforme lo establecido con la misma.
- Durante su estancia en la guardería los infantes deberán ser constantemente vigilados y atendidos por el personal y, por ningún motivo, permanecerán solos, cuidando con especial énfasis a los menores de 12 meses.
- El personal de la guardería permanentemente deberá vigilar que no exista al alcance de los niños factores de riesgo que afecten su integridad física.

4.3.1.2 DISPOSICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE

- La guardería deberá contar con las condiciones de seguridad con base en la NOM-167-1997, y observar las reglas de higiene y limpieza en las instalaciones de acuerdo al los lineamientos establecidos por el IMSS.
- Se deberá cumplir con lo determinado en el Programa de Protección Civil de cada entidad.
- El personal de la guardería deberá cumplir con la NOM-093-1994 referente a las prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos y personal, así como las reglas que a este respecto determine la Coordinación de Guarderías.

4.3.1.3 DISPOSICIONES DE RECURSOS HUMANOS

- La plantilla de personal deberá estar cubierta de acuerdo a los indicadores establecidos por la Coordinación de Guarderías, considerando el ausentismo del personal para garantizar la atención y seguridad de los menores.

- El personal que labore en las guarderías deberá cumplir con los requisitos y perfil académico establecido por el IMSS y/o contar con la certificación de competencias laborales.

4.3.1.4 DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS

- El proceso de inscripción del infante se deberá realizar de acuerdo al Reglamento para la Prestación de los Servicios de Guarderías y la normatividad establecida por el IMSS.
- Previo al ingreso del menor, se deberá proporcionar a los padres de familia una plática de orientación sobre el servicio y se le darán a conocer las instalaciones de la guardería, así como los derechos y obligaciones a los que están sujetos.
- Se deberá vigilar permanentemente que los menores que ingresen a la guardería, tengan el esquema de inmunizaciones actualizado de acuerdo a su edad, como se establece en la Cartilla Nacional de Vacunación.
- Se deberá contar con un expediente por cada menor inscrito, a fin de tener información actualizada de la población infantil en todo momento.
- El menor será entregado únicamente a las personas autorizadas, identificándola previamente a través de los mecanismos y procedimientos establecidos por el IMSS.

4.3.1.5 DISPOSICIONES DE EDUCACIÓN

- Para la atención en cada sala, la guardería deberá contar con material didáctico suficiente, variado (...) a fin de que se realicen las actividades educativas y de recreación.

- Previa evaluación se realizará el cambio de sala de los infantes de acuerdo a su edad cronológica y nivel de desarrollo.
- Con la finalidad de preservar la salud del menor, se promoverá en la guardería la adquisición de hábitos higiénicos.
- Se deberá permitir a los menores un tiempo de sueño o descanso, de acuerdo a sus necesidades y a libre demanda.

4.3.1.6 DISPOSICIONES DE ALIMENTACIÓN

- La alimentación que se proporcione a los menores dentro de la guardería deberá ser: completa, higiénica, adecuada, variada y balanceada de acuerdo a los programas y regímenes de alimentación establecidos por el IMSS.
- A menores que presenten intolerancia o alergia a algún alimento, se deberá ministrar dieta especial, lo cual deberá ser avalado con receta médica en forma semestral.
- El servicio de alimentación deberá contar con alimentos de reserva que permitan cubrir situaciones imprevistas o de emergencia.

4.3.1.7 DISPOSICIONES DE SALUD

- Durante la estancia del menor en la guardería, se deberá vigilar permanentemente su estado de salud, cuidando con especial énfasis a los menores de 12 meses.
- Se deberá vigilar el crecimiento de los menores que asisten a la guardería a través de la toma de peso y talla, de acuerdo a la periodicidad establecida por la Coordinación de Guarderías.
- Se deberá llevar seguimiento alimentario de los menores que presenten alteración en peso y talla, a fin de tomar las medidas necesarias.

4.3.2 CONDICIONES FÍSICAS DE LA GUARDERÍA

El tener a nuestro cuidado a un niño es una gran responsabilidad, el tener a más de uno a nuestro cargo es aún más difícil, por lo que se debe contemplar varios aspectos que permita a los niños desarrollarse en un ambiente sano y seguro y a la persona que los esta cuidando la confianza de que los niños no se encuentran en alguna situación de riesgo.

“El proyecto de una guardería debe ser simplemente el resultado de estudios de áreas, donde se desarrollan actividades vitales de un grupo de niños, para los que debe crearse un mundo propio en el cual se desarrolle armónicamente”²⁸, por lo cual se deben considerar el espacio para las siguientes áreas:

Sección de lactantes

En esta área se ubicarán a los niños que tengan desde 45 días de nacidos hasta un año de edad. Se debe contar con una sala amplia, iluminada y ventilada dentro de la sala se ubicaran varios elementos como cunas (una para cada bebé), un espacio exclusivo para el cambio de pañales o ropa si es necesario, debe ser un espacio plano y acolchonado, en ocasiones también será necesario bañar al bebé por lo cual también se debe destinar un espacio para esta actividad, por lo cual en la sala se debe contar con un pequeña bañera que tenga disponible agua caliente y fría; también es importante contar con un espacio dedicado a la alimentación de los pequeños, para la alimentación de los bebés que únicamente tomen leche es importante contar con una silla que se encuentre en un espacio agradable para que la persona encargada de alimentar a los niños se encuentre cómoda y pueda realizar esta actividad con tranquilidad, para los niños que además de tomar leche ya consuman también papillas en la sala, en un área

²⁸ <http://www.arquba.com/monografias-de-arquitectura/arquitectura-de-guarderias/>

apartada, se debe contar con un espacio específico para sillas altas y una vista agradable, de ser posible hacia un jardín para estimular su contacto con la naturaleza.

Es importante destacar que antes del año los niños comienzan a desarrollar sus capacidades motoras por lo cual también debe existir un área dedicada al juego y estimulación, se debe tener colchonetas para que el niño pueda gatear sin lastimarse y juguetes que permitan la estimulación de sus sentidos y que no representen un peligro para ellos.

Sección de maternales

La sección de maternales se dedica al cuidado de los niños que tengan entre uno y tres años de edad. En esta etapa los niños comienzan a tener un mayor control de su cuerpo y sienten la necesidad de realizar actividades como pararse, sentarse o comer, además comienza el proceso de socialización, tienen un mayor vocabulario y comienzan a reconocer formas y tamaños.

La sala de maternales al igual que la de lactantes debe ser amplia, iluminada y ventilada; y el mobiliario con el que debe contar es con colchonetas que permitan a los niños jugar y al mismo tiempo que también sirvan para dormir si se quiere evitar el gasto y espacio de camas pues a esta edad los niños duermen por un tiempo menor y sólo por lapsos cortos, la sala también debe contar con mesas y sillas infantiles, muebles para guardar juguetes, y varios juguetes didácticos.

En esta etapa los niños también aprenden a ir al baño por lo cual la sala debe estar lo más cercana posible al sanitario, los sanitarios pueden ser de tamaño normal pues en sus casas los niños no tendrán uno a su tamaño, esta actividad y el lavado de manos se les puede facilitar a los niños colocando escalones de madera donde sea necesario.

Sección de preescolares

La edad de los preescolares va desde los tres hasta los cuatro años, en esta edad los niños son capaces de comunicarse, son más conscientes del mundo que los rodea, manifiestan sus sentimientos y aprenden a seguir reglas.

En la sala de preescolares además de mesas, sillas, colchonetas y juguetes es importante tener otros materiales que permitan estimular su imaginación y creatividad como pizarrones, cuentos, materiales para hacer manualidades y un área que permita a los niños y educadoras realizar diversas dinámicas como bailar, cantar, tocar instrumentos musicales, ver una obra de teatro o cualquier actividad que promueva la interacción con sus compañeros.

Áreas de uso común

Dependiendo del presupuesto y el espacio con que se cuente para la guardería cada sala puede tener su propio espacio para el desarrollo de actividades recreativas y de estimulación, pero de no ser así se puede contar con espacios comunes como una sala de juegos o un jardín que cuenten con el mobiliario necesario para las actividades a realizar por los niños, tomando en cuenta los horarios para cada una de las salas.

Otra área de uso común puede ser el comedor ya que tanto maternas como lactantes hacen uso de esta área, en el comedor se deben contemplar además de mesas y sillas artículos como platos, vasos y cubiertos, también es importante establecer horarios para cada sala ya que así se puede tener un mayor control al momento de alimentar a los niños.

Cocina

Es necesario que la guardería cuente con una cocina para la preparación de los alimentos de los pequeños, la cocina debe estar equipada con una estufa, un

refrigerador, una alacena, un horno de microondas, área para la preparación de los alimentos y otro para la preparación de fórmulas de leche, lavabo y otros utensilios que ayuden a la limpieza de comedor, cocina, trastes y biberones.

Sección medica

Es importante mantener en todo momento un buen estado de salud en los niños, pues cuando ingresan a la guardería son responsabilidad de ésta, por eso es necesario que la guardería cuente con servicio médico para atender cualquier emergencia o malestar que se pudiera presentar en los niños.

Área administrativa

No es necesario que esta área sea demasiado amplia, puede estar conformada por una pequeña sala de espera en la cual se puede hacer la recepción de los niños para llevarlos a la sala que les corresponde o para que los padres esperen a ser atendidos por la directora o educadora de sus hijos; también se debe contar con una oficina para que la directora pueda tratar asuntos administrativos o reciba visitas de los padres de familia.

4.3.3 PRESUPUESTO GENERAL

Dentro del presupuesto se tienen que contemplar en primer lugar la compra o renta de la construcción para establecer la guardería, el costo de este dependerá de la zona en la que se encuentre. Después se tiene que contemplar los gastos en la compra del mobiliario utilizado no sólo en las salas de los pequeños sino también en la cocina, y el área administrativa, de manera general algunos de los gastos a contemplar son los siguientes:

En las salas de los niños

	Cuna mecedora	\$ 945.00 ²⁹
	Silla alta	\$ 700.00 ³⁰
	Columpio infantil	\$1,732.00 ³¹
	Cambiador de pañales	\$ 3,200.00 ³²
	Tapete de foami de 3m ²	\$ 549.00 ³³
	Corral infantil	\$ 3,400.00 ³⁴
	Juego de mesa y sillas infantiles	\$ 1,199.00 ³⁵
	Librero infantil	\$ 2,145.00 ³⁶

²⁹http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-74259207-fisher-price-cuna-mecedora-modelo-rainforest-2012-exclusiva-_JM

³⁰http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72301937-silla-periquera-prinsel-_JM

³¹<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=431&catid=15>

³²http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72594765-cambiador-de-panales-_JM

³³http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-74108692-tapete-de-fomi-65-x-65-8-tapetes-32-mtrs2-excelente--_JM




³⁴http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72606663-corral-corrallito-bebes-ninos-bebes-infantes-seguridad-_JM

³⁵<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=49986>

³⁶http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-73486327-librero-infantil-con-forma-de-caballo-marca-diako-_JM

	Juegos didácticos	\$560.00 ³⁷
	Centro de actividades	\$ 897.00 ³⁸
	Juego de libros para colorear	\$ 120.00 ³⁹
	Pizarrón	\$ 400.00 ⁴⁰
	Bote pañalero con desodorante	\$ 899.00 ⁴¹

En el área administrativa

	Escritorio	\$2,499.00 ⁴²
	Silla	\$799.00 ⁴³
	Archivero	\$999.90 ⁴⁴

³⁷<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=492&catid=34>

³⁸http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-71883320-inflable-centro-de-actividad-para-ninos-fisher-price-oferta-_JM

³⁹http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72377757-10-libros-p-colorear-personalizados-p-fiestas-infantiles-_JM

⁴⁰http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72251300-pizarron-de-90-x122-economicos-para-plumon-de-tinta-fugaz-_JM

⁴¹<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=297&catid=29>

⁴²<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=44579>

⁴³<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=30437>

⁴⁴<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=44029&flagName=ARCHIVEROS / ALMACENAJE&flagTotal=32>



Sala de espera

\$ 1,990.00⁴⁵**En la cocina**

Parrilla de cuatro quemadores

\$ 749.00⁴⁶

Refrigerador

\$2,999.00⁴⁷

Alacena

\$2,499.00⁴⁸

Horno de microondas

\$ 999.00⁴⁹

Mesa de preparación

\$99.90⁵⁰

Kit de plato, vaso y cubiertos

\$ 280.00⁵¹

Esterilizador eléctrico

\$1,693.00⁵²

⁴⁵http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-71504645-sala-esquinera-quattro-minimalista-moderna-ingenia-muebles-_JM

⁴⁶<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=450109>

⁴⁷<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=7000351>

⁴⁸<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=90058>

⁴⁹<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=438095>

⁵⁰<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=43837&flagName=MESAS&flagTotal=14>

⁵¹http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-73823695-kit-de-plato-cubiertos-y-vasos-infantiles-con-iniciales-_JM

⁵²<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=410&catid=24>

Otros gastos a considerar en el presupuesto son el pago de servicios como agua, luz, teléfono, gas, la compra de alimentos, compra de material de limpieza, gastos de papelería, además de los sueldos del personal que laborará para la guardería.

4.3.4 OTROS ASPECTOS A CONSIDERAR

El poner en marcha una guardería implica una gran inversión, en primer lugar se tiene que considerar el lugar y la ubicación de ésta; por cuestiones de seguridad una organización no puede prestar el servicio de guardería dentro de sus instalaciones, por ejemplo, en la organización que utilizamos como ejemplo no se podría hacer porque existen ductos de materiales inflamables como alcohol y gas, además de que se trabaja con fórmulas y químicos para la elaboración de los productos lo cual representaría un peligro para los niños.

Por lo anterior la ubicación de la guardería debe ser en un lugar de fácil acceso y lo más cercano posible a la empresa, lo ideal sería que la empresa hiciera la inversión de comprar el terreno y hacer la construcción de acuerdo a las necesidades de la guardería como el comedor, áreas de juego, baños, oficina, dormitorio, jardín, etc., pero si esto no es posible hay que considerar la compra o renta de una casa o un local a los cuales deben de hacerse las adecuaciones necesarias; por cuestiones económicas probablemente la organización no pueda invertir en mobiliario e inmobiliario y se podría considerar la opción de realizar un convenio con una guardería ya establecida que permita la iniciación del proyecto a través de una inversión para su ampliación y que la organización también cubra los gastos de sueldo del personal que sea necesario contratar para atender a los niños de los trabajadores.

Hoy en día existen muchas guarderías trabajando en la ciudad, pero la mayoría tiene horarios que son poco accesibles para los trabajadores de fabricas, esta es otra razón por la cual convendría que una empresa tenga su propia guardería pues los horario se adaptarían a las necesidades de sus empleados, debido a que regularmente los horarios manejados para los obreros en las fabricas comienzan a las seis de mañana y a que las organizaciones prestan el servicio de transporte a los mismos las rutas de transporte tendrán que ser modificadas de tal forma que la guardería sea incluida en la ruta o se puede crear otra ruta que sea exclusiva para las madres que tengan hijos y deban pasar a la guardería a dejarlos. Es importante contemplar cuantas son las madres que requerirán este servicio porque basado es esto se podría determinar que tan necesario es establecer la ruta que incluya la guardería, así como los horarios de servicio de guardería.

La compra de un seguro también es importante pues aunque representaría una inversión más con el seguro, la empresa tendría la certeza que ante cualquier accidente los niños estarían protegidos proporcionando mayor seguridad a la empresa y a los padres de familia, el seguro dependerá de las necesidades de las guardería por lo cual se tiene que asistir con una compañía especializada en el tema para recibir asesoría al respecto y contratar el plan que mejor convenga a la empresa.

Para ayudar a solventar los gastos de la guardería se puede cobrar a los padres de familia una pequeña cuota que permita aminorar la inversión, con estas cuotas la organización puede restablecer un poco su economía debido a las inversiones que se tuvieron que realizar y posteriormente también ayudarán a cubrir los gastos de operación de la misma.

Al inicio el servicio de la guardería puede ser para un número limitado de niños y se puede ir ampliando con el paso del tiempo mejorando sus instalaciones y aumentando

departamentos como el de nutrición o ayuda psicomotriz, lo importante con la implementación de este servicio es que los empleados de la organización sientan que son escuchados y que la empresa se preocupa por el bienestar de ellos y de su familia generando una mayor afinidad y compromiso de los empleados hacia su lugar de trabajo.

CONCLUSIÓN

Las organizaciones siempre buscan el logro de metas con la mayor eficiencia y eficacia posible, y para conseguirlo necesitan la colaboración de todo el personal que para ella labora, cuando existe una identificación con los valores y metas de la organización los empleados experimentan una empatía, situación que es muy importante pues esto ayuda a que los empleados se comprometan con hacer bien su trabajo y su productividad sea mayor; pero esto probablemente sólo ocurra al inicio de la entrada del trabajador a la organización por lo que se debe recurrir a la implementación de sistemas de incentivos.

Existen muchas formas de incentivar a los empleados, los más utilizados son los incentivos económicos, pero los incentivos no económicos como el reconocimiento del jefe al empleado también son importantes ya que el empleado busca con su trabajo no solo mejorar su calidad de vida sino también obtener un lugar dentro de la sociedad.

Tanto incentivos económicos como no económicos deben de estar equilibrados, por ejemplo, si un empleado no recibe el salario suficiente para mantener a su familia se estará preocupando por su situación económica y no realizará su trabajo de forma efectiva, por otro lado si el empleado tiene un salario suficiente que le permite vivir cómodamente, pero en su trabajo siente que no tiene posibilidades de crecimiento o la empresa no reconoce sus esfuerzos se sentirá igual de desmotivado y llevará a una rutina al empleado, el cual desempeñará su trabajo con poco interés y esto conllevaría pérdidas para la empresa.

En la investigación que se realizó en la organización para desarrollar la presente tesina se pudo observar que a pesar del gran número de sistemas de incentivos manejados

para sus empleados estos presentaban un alto nivel de ausentismo, como resultado de las entrevistas a los empleados con mayor número de faltas pudimos conocer que el quinto motivo de mayor importancia es por no tener con quien dejar el cuidado de los hijos (los primeros cuatro fueron por motivos de salud del empleado o familiares en los cuales la organización no puede hacer nada por evitar el ausentismo), por tal motivo surgió la idea de la implementación de una guardería.

Con la implementación de la guardería la organización lograría disminuir su ausentismo en un 12% y al mismo tiempo los empleados beneficiados con este servicio se comprometerían más con su trabajo pues ya no tendrían motivo para faltar.

En la actualidad este tipo de incentivos es poco valorados por las organizaciones pues saben que el realizarlos representaría una gran inversión y una gran responsabilidad y por eso no se atreven a investigar en el tema, pero no toman en cuenta que esto atraerían a más personal que quieran laborar en la empresa, además de que este tipo de incentivos puede considerarse no económico pues no se tendría que invertir dinero en algún tipo de incentivos como bonos que son entregados individualmente sino por el contrario con una sola inversión se podría beneficiar a un número considerable de empleados y además se podría cobrar una pequeña cuota que ayude a cubrir los gastos de la guardería.

En general, al hacer estudios periódicos en las organizaciones que nos permitan conocer las necesidades de sus empleados nos ayudaría a implementar o mejorar sistemas que promuevan la satisfacción laboral, pues si no se tienen empleados motivados esto se verá reflejado en la baja productividad, altos costos por materia prima desperdiciada o en la contratación y capacitación de personal.

ANEXOS

En las siguientes páginas se muestran la entrevista aplicada a los empleados de mayor ausentismo en una organización ubicada en la ciudad de Celaya, Gto. y las gráficas que muestran las respuestas proporcionadas en las mismas.

Fecha: _____

Clave: _____ Nombre: _____

Área: _____ Departamento: _____

Fecha de la falta: _____

FORMATO DE ENTREVISTA DE AUSENTISMO

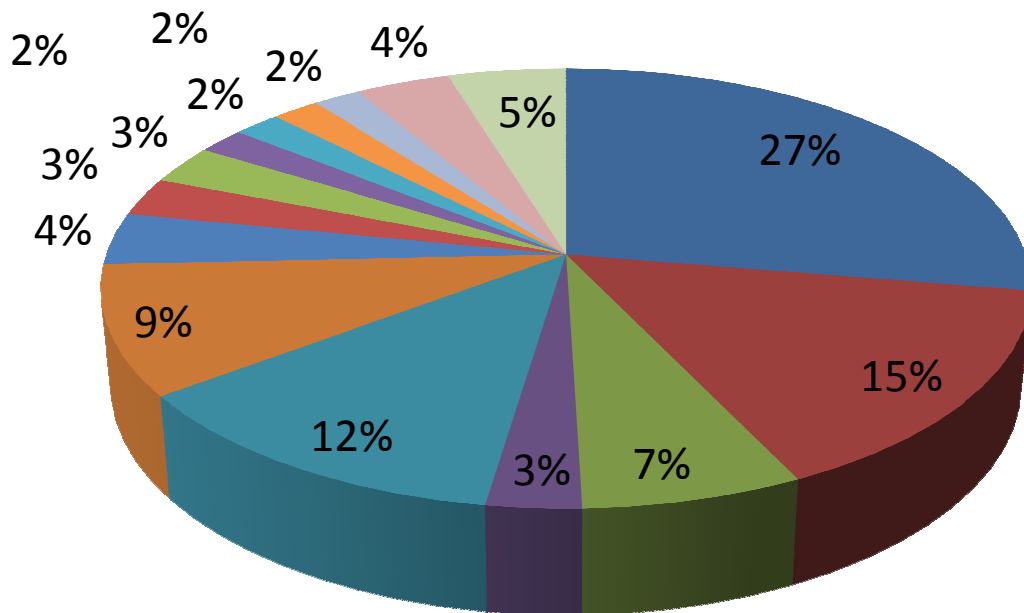
1. ¿Cuál fue el motivo por el cual faltaste?
2. ¿Tramitaste algún permiso para ésta fecha?
3. Si tramitaste el permiso, ¿por qué se te negó?
4. ¿Comentaste con tu supervisor alguna opción para no faltar?
5. ¿Como te puede ayudar AVON como empresa para que no faltes?
6. ¿Cuál sería tu compromiso para con AVON respecto a tu ausentismo?

Firma del asociado

ATENTAMENTE RECURSOS HUMANOS

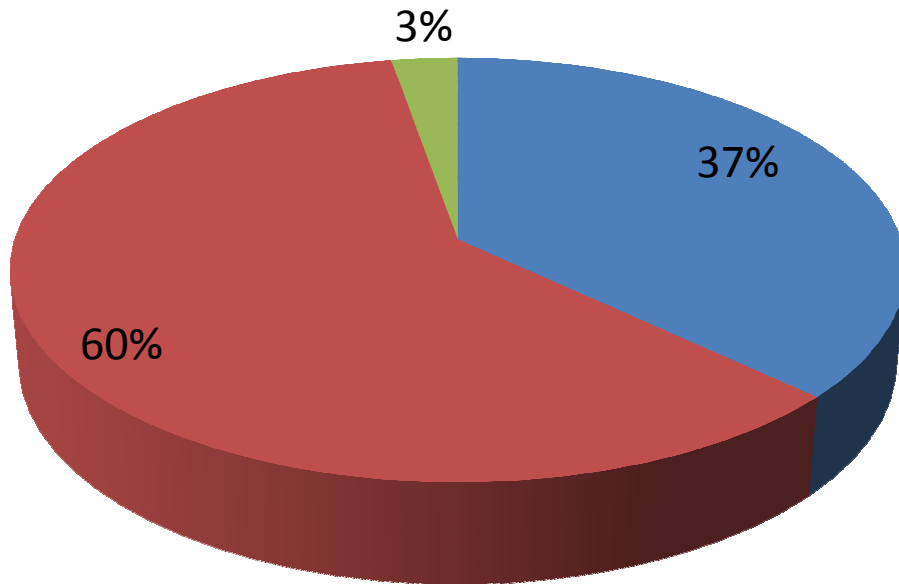
1. ¿Cuál fue el motivo por el cual faltaste?

- Problemas de salud
- Hijos enfermos
- Cónyuge enfermo
- Familiares enfermos
- Cuidar a sus hijos
- Se le hace tarde
- Problemas personales
- Trámites legales
- Acudir a eventos sociales
- Salió de viaje
- Tiene otro empleo
- Se quedó dormido
- Defunción de familiares
- Por el transporte
- Otros



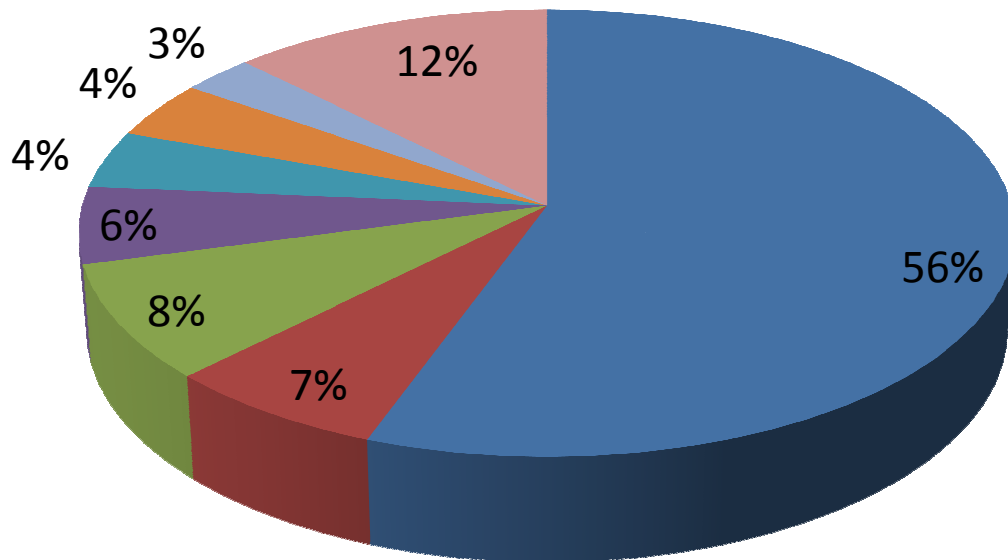
2. ¿Tramitaste algún permiso para esta fecha?

■ Si ■ No ■ Algunas ocasiones



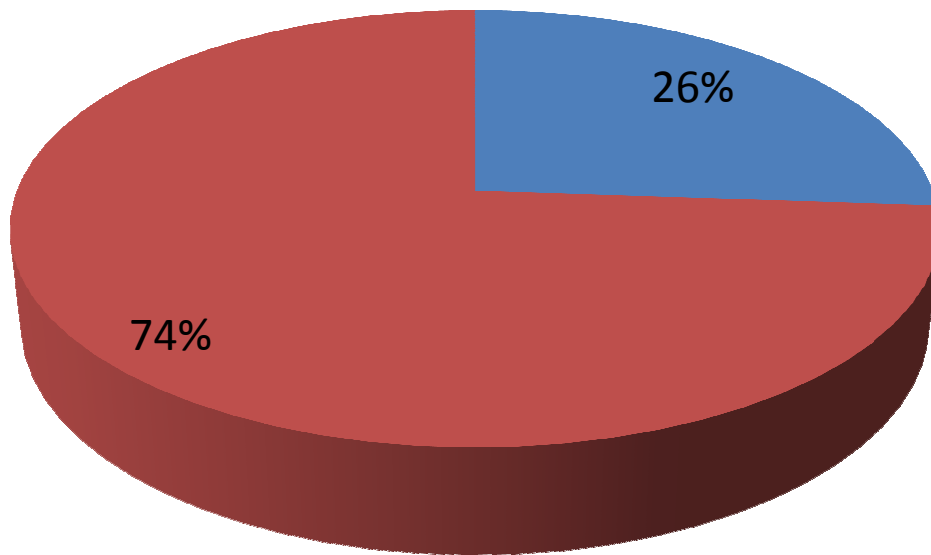
3. Si tramitaste el permiso, ¿por qué se te nego?

- No se me nego porque no lo solicite
- No se me nego
- Por mi historial de faltas
- Por no contar con comprobante oficial
- No se capturó el permiso y apareció como falta



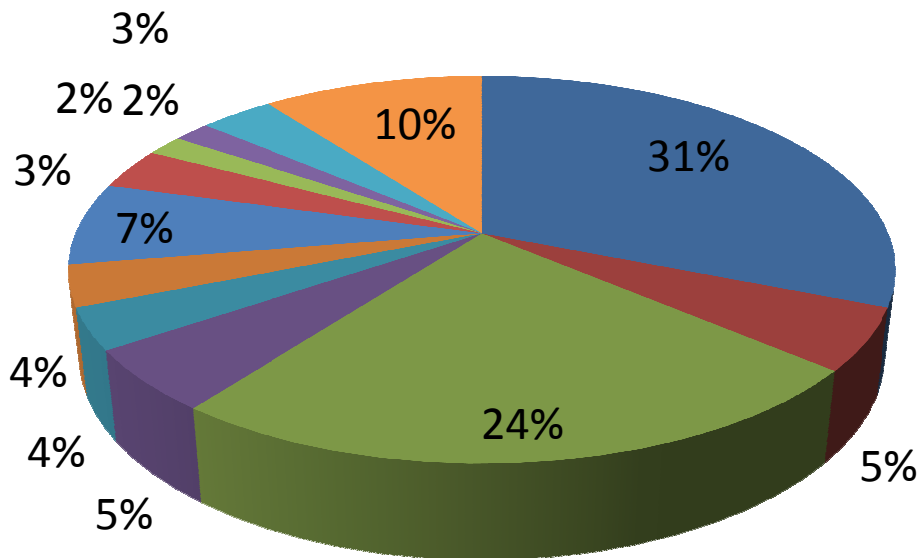
4. ¿Comentaste con tu supervisor alguna opción para no faltar?

■ Si ■ No



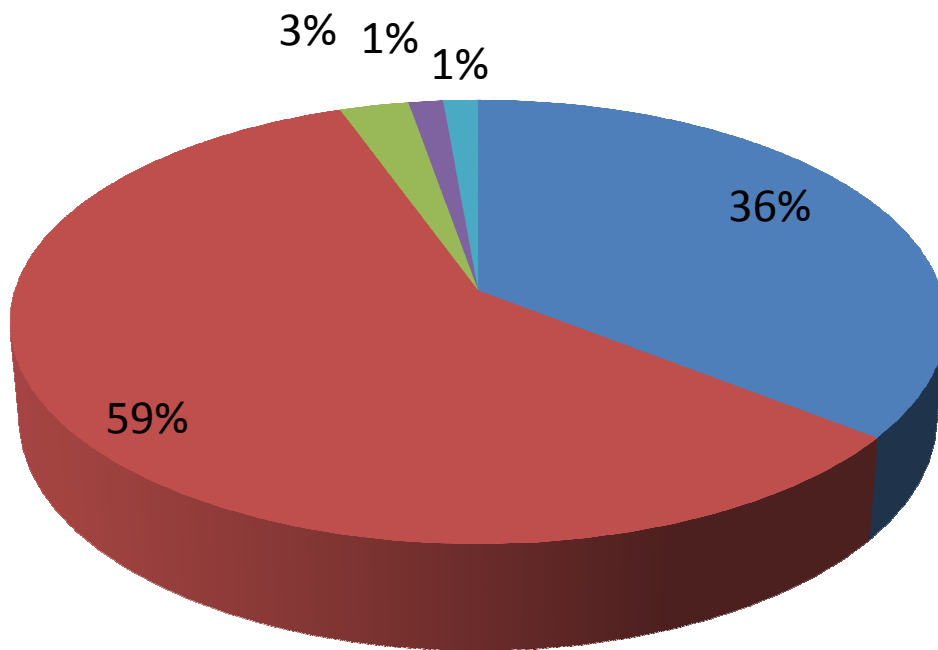
5. ¿Cómo te puede ayudar AVON como empresa para que no faltes?

- No contesto
- Otorgando permiso para entrar tarde
- No esta en manos de la empresa
- Con más rutas de transporte
- Otorgandome permisos
- Apoyo con el servicio médico
- Estar en 3er turno



6. ¿Cuál sería tu compromiso para con AVON respecto a tu ausentismo?

- Hacer lo posible por no faltar/No faltar
- Hacer lo posible por no faltar y apoyar en T.E.
- Tener más comunicación con mi delegado y supervisor
- No faltar y traer comprobante
- Hacer el esfuerzo de llegar a mi trabajo y cumplir



BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. **“Administración de Recursos Humanos”**. Germán Alberto Villamizar. 5ª ed. Colombia. Mc Graw Hill. 1999. pp. 699.

DE FARIA MELLO, Fernando Achilles. **“Desarrollo Organizacional Enfoque Integral”**. México. LIMUSA. 2002. pp. 320

DE PINA, Rafael/ DE PINA VARA, Rafael. **“Diccionario de Derecho”**. México. Porrúa. 1995. pp. 525.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. **“El Proceso Administrativo”**. México. Diana. 1989. pp. 584.

GONZÁLEZ, Martín/ OLIVARES, Socorro. **“Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano”**. México. CECSA. 1999. pp. 344.

GUILLEN GESTOSO, Carlos/ GUIL BOZAL, Rocío. **“Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales”**. México. Mc Graw Hill. 2000. pp.357.

JANANIA ABRAHAN, Camilo. **“Manual de Seguridad e Higiene Industrial”**. México. LIMUSA. 1993. pp. 181.

KEITH, Davis/ NEWSTROM, Jhon W. **“Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional”**. México. Mc Graw Hill. 1991. pp. 734.

LUTHANS, Fred. **“Comportamiento Organizacional”**. Miguel Ángel Sánchez Carrión. 11 ed. México. Mc Graw Hill. 2008. pp. 591.

MICHEL, Sergio. **“En Busca de la Comunidad”**. México. Trillas. 2009. pp. 160.

OTRASFUENTES

Departamento de Relaciones Laborales de AVON Cosmetics S. de R.L. de C.V.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

<http://www.wordreference.com/definicion/El%20salario%20sin%20aumentos%20de%20primas%20o%20antigüedad%20ni%20descuentos%20de%20impuestos>

http://www.imss.gob.mx/guarderias/Pages/Normas_instructivos_procedimientos.aspx

<http://www.arquba.com/monografias-de-arquitectura/arquitectura-de-guarderias/>

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-71504645-sala-esquinera-quattro-minimalista-moderna-ingenia-muebles-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-71883320-inflable-centro-de-actividad-para-ninos-fisher-price-oferta-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72251300-pizarron-de-90-x122-economicos-para-plumon-de-tinta-fugaz-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72301937-silla-periquera-prinsel-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72377757-10-libros-p-colorear-personalizados-p-fiestas-infantiles-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72594765-cambiador-de-panales-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-72606663-corral-corrallito-bebes-ninos-bebes-infantes-seguridad-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-73486327-librero-infantil-con-forma-de-caballo-marca-diako-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-73823695-kit-de-plato-cubiertos-y-vasos-infantiles-con-iniciales-_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-74108692-tapete-de-fomi-65-x-65-8-tapetes-32-mtrs2-excelente--_JM

http://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-74259207-fisher-price-cuna-mecedora-modelo-rainforest-2012-exclusiva-_JM

<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=30437>

<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=43837&flagName=MESAS&flagTotal=14>

<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=44029&flagName=ARCHIVOS / ALMACENAJE&flagTotal=32>

<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=44579>

<http://store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=49986>

<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=297&catid=29>

<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=410&catid=24>

<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=431&catid=15>

<http://www.baby-outlet.com.mx/shop/item.asp?itemid=492&catid=34>

<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=438095>

<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=450109>

<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=7000351>

<http://www.elektra.com.mx/Elektra/MuestraProducto.aspx?sku=90058>