



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA, MECÁNICA Y ELÉCTRICA

UNIDAD CULHUACAN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHETUMAL



**SEMINARIO DE TITULACIÓN  
“ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS”**

**T E S I N A**

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO NO PROGRAMADO,  
ORIGINADO POR LAS FALTAS INJUSTIFICADAS DE LOS TRABAJADORES DEL  
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN QUINTANA ROO**

QUE PRESENTAN PARA  
OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
MARÍA ANGELINA LÓPEZ BAEZA  
ALEX ERNESTO CETZ CANUL  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**  
NIRA CRISTINA OSORIO PÉREZ  
VICTORIA APARICIO VALENTÍN  
ABELARDO CECILIO YAM SERRANO

**A S E S O R E S :**  
M. EN C. CESAR P. MORA COVARRUBIAS  
M. EN C. MARCO ANTONIO TORRES ESPARSA

**VIGENCIA: DES/ST/ESIME-CUL/5062005/18/08**

**CANCÚN, QUINTANA ROO A 18 DE ENERO DE 2009**



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
UNIDAD CULHUACAN  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CHETUMAL**

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO POR LA OPCIÓN DE TITULACIÓN SEMINARIO EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PRESENTAN:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MARÍA ANGELINA LÓPEZ BAEZA

ALEX ERNESTO CETZ CANUL

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

NIRA CRISTINA OSORIO PÉREZ

VICTORIA APARICIO VALENTÍN

ABELARDO CECILIO YAM SERRANO

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO NO PROGRAMADO,  
ORIGINADO POR LAS FALTAS INJUSTIFICADAS DE LOS TRABAJADORES DEL  
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL EN QUINTANA ROO**

- 1.MARCO DE REFERENCIA
- 2.ESTUDIO DE MERCADO
- 3.PLANEACIÓN
- 4.EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO
- 5.EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Cancún, Quintana Roo a 18 de Enero de 2009

**VIGENCIA: DES/ST/ESIME-CUL/5062005/18/08**

---

**M. en C. Cesar P. Mora Covarrubias**  
Director del Seminario

---

**M. en C. Marco Antonio Torres Esparsa**  
Asesor

---

**Ing. Magdaleno Vásquez Rodríguez**  
Jefe de Carrera de Ingeniería Mecánica



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



"2008. Año de la Educación Física y el Deporte"  
"75 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Textil"  
"60 Aniversario de la Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas"  
"30 Aniversario del Cecyt 15 Dióforo Antúnez Echegaray"

México, D. F. a 29 de septiembre de 2008.  
Oficio: DES/3855/08

ING. ERNESTO MERCADO ESCUTIA  
DIRECTOR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA  
MECÁNICA Y ELÉCTRICA UNIDAD CULHUACAN DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
PRESENTE

En atención a su Oficio DC-2680/SAC-001/STP-377/08 de fecha 24 de septiembre del año en curso, comunico a usted que se autoriza la vigencia del Seminario de Titulación "Administración de Proyectos":

Vigencia: DES/ST/ESIME/DC/2962/05/08/08  
Duración: 150 horas  
Periodo: Del 11 de octubre de 2008 al 18 de enero de 2009  
Horario: Sábados de 8:00 a 14:00 y domingos de 14:00 a 20:00 horas  
Sede: Tecnológico del Cheolima  
Expositores: Ing. José Juan Rodríguez López y M. en C. Marco Antonio Torres Esparsa

Para el desarrollo adecuado y cumplimiento de su programa se sugiere apearse a las Normas que Regulan la Organización, Impartición y Acreditación de Seminarios con Objeto de Titulación que se imparten en las Unidades Académicas del Instituto Politécnico Nacional.

La lista inicial deberá ser debidamente validada y enviada a esta Dirección dentro de los diez días de haber iniciado el seminario.

Asimismo, es recomendable dar a conocer a los participantes de dicho seminario el número de registro correspondiente, ya que les será solicitado al momento de continuar con los trámites de titulación ante la Dirección de Administración Escolar.

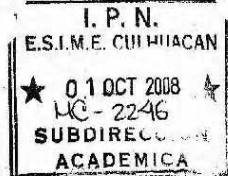
De acuerdo con lo anterior y a efecto de emitir las constancias respectivas, es necesario que al término del seminario en cuestión, nos haga llegar la relación de asistencia, así como la de evaluación, acompañada por la relación de trabajos terminales.

ATENTAMENTE  
"LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA"

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DR. DAVID JARAMILLO VILLALBA  
DIRECTOR INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

C.p.- Dra. Yoloxóchitl Bustamante Díez-Secretaría Académica del IPN.  
M. en C. Armando Sosa Camacho-Director de Administración Escolar del IPN.  
Expediente.  
T-16725

DJV/BC/AE/ahc



Unidad Profesional Adolfo López Mateos  
Av. Luis Enrique Erros S/N, Zacatenango  
C.P. 07788 México, D.F.  
Tel. 57 26 51 20, EXT. 60520

---

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la oportunidad de concluir un ciclo de mi vida que había quedado inconcluso; a mis padres por ser ellos los impulsores para lograr mi objetivo; a mi hijo Axel por el tiempo que sacrifiqué y no pude pasar con él y a mi amor Omar Madrid que sin su comprensión y apoyo no hubiera sido posible la culminación de este trabajo...

**Mary**

¡Sólo a Dios la Gloria! Gracias Padre por tu ayuda, sin ti nada es posible; Mamá gracias por tu motivación y apoyo; papá, gracias por tu ejemplo y fuerza ante las adversidades; Gladys e Ismael son el regalo más hermoso que Dios me dio, ¡Los amo!

**Alex**

**A Dios:** Por darme la oportunidad y la alegría de lograr este objetivo que hoy se ve realizado.  
**A mis hermanos:** Rebeca, Jesús y Paloma (†).  
**A mis sobrinos:** Enrique, Gabriela, Andrés, Aydee, Mariana, Andrea, Emili, Nira y Miguel. Por Tener a la mejor familia apoyándome, gracias. **A mi amigo:** Fernando O. Madrid Cámara. Por el Apoyo incondicional que nos brinda, Gracias.

**Cristina**

A Dios por llevarme de su mano por el camino de la vida, a mis padres y familiares por su **amor**, comprensión y apoyo incondicional que me fortalece. A Vane y Héctor que son mis rayos de sol que iluminan mi vida. A mis amigos (as) que siempre están en mi corazón, a todos gracias por estar conmigo en las buenas, en las malas y en las peores.

**Vicky**

A mis padres y familiares por todo el apoyo brindado para la culminación de una etapa más en mi vida personal y profesional.

**Abel**

---

---

## ÍNDICE

RESUMEN _____	7
INTRODUCCIÓN _____	8
a) Presentación del Proyecto o detección de necesidades _____	8
b) Planteamiento del problema _____	10
c) Justificación _____	10
d) Objetivo General _____	11
e) Objetivo Específico _____	11
f) Alcance _____	11
g) Meta _____	12
h) Misión _____	12
CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA _____	14
1.1 Ausentismo en General _____	14
1.2 Antecedentes Históricos _____	16
1.3 Clasificación del Ausentismo _____	21
1.4 Causas del Ausentismo _____	24
1.5 Efectos Macrosociales del Ausentismo _____	24
1.5.1 En el IMSS _____	24
1.5.2 En la Sociedad _____	25
1.5.3 En la Familia _____	26
1.6 Ausentismo No Programado en Quintana Roo _____	26
1.6.1 Estrategias aplicadas para la disminución del ausentismo no programado _____	29
1.7 Proceso del Ausentismo No Programado _____	32
1.7.1 Diagramas de curso del proceso de ausentismo _____	33

---

---

1.8. Definición de términos de las soluciones del problema (Cursos)	35
1.8.1. Método didáctico para instructores.	35
1.9. Normatividad y/o Marco Jurídico	42
CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	45
2.1. Datos de la empresa	45
2.1.1. Mapa del estado con la ubicación de todas las unidades	46
2.2. Datos generales del estado de Quintana Roo	47
2.3. El IMSS en Quintana Roo	50
2.4. Análisis de Datos	52
2.4.1. Análisis de datos de fuentes primarias	52
2.4.2. Aplicación de encuesta para cuantificar datos del personal faltista y los motivantes	55
2.4.3. Resultados de las encuestas	55
CAPITULO 3. PLANEACIÓN DEL PROCESO	82
3.1. Diagrama de Flujo de Procesos	83
3.2. Matriz de Responsabilidades	87
3.3. Programa de actividades	90
CAPITULO 4. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	94
4.1. Ejecución del proyecto	94
4.1.1. Estrategias aplicadas en el IMSS para la contención del ausentismo	94
4.1.2 Propuesta para la disminución del ausentismo no programado originado por las faltas de los trabajadores del IMSS.	101
4.1.2.1 Enfoque en Teorías del Comportamiento Humano	103
4.1.2.2 Aplicación del curso para trabajadores de base (operativos)	113
4.1.2.3 Aplicación del curso para directivos	119
4.2. Control del Proyecto	138

---

---

CAPITULO 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	144
5.1. Presentación y análisis de resultados	144
Conclusiones	149
Recomendaciones	151
GLOSARIO	152
BIBLIOGRAFÍA	154
Índice de ilustraciones	155

---

---

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como principal finalidad la disminución del ausentismo no programado, originado por las faltas injustificadas de los trabajadores del IMSS en Quintana Roo.

Para el desarrollo de esta propuesta se llevaron a cabo las etapas constitutivas de la Administración (Inicio, Planeación, Ejecución y Control), así como la aplicación de la técnica de encuestas, para detectar las áreas de oportunidad que presentan un alto porcentaje con la problemática de ausentismo no programado en el IMSS, obteniendo de lo anterior indicadores que nos dan la pauta para poder plantear una propuesta de solución, reduciendo en este sentido las erogaciones por suplencias al Instituto e implícitamente mejorar la economía del trabajador lo que finalmente se verá reflejado en un mejor servicio a los derechohabientes.

### Abstract

This project has as its main purpose the reduction of absenteeism is not programmed, caused by faults unjustified workers Mexican Social Security Institute in Quintana Roo.

For the development of this proposal is carried out stages constitute Administration (Start, Planning, Implementation and Control), as well as the implementation of technical surveys to identify areas of opportunity that have a high percentage of the problem absenteeism is not programmed into the IMSS, obtaining the above indicators that give us the pattern to raise a settlement proposal by reducing expenditures in this regard by the Institute substitutions and implicitly improve the economy of workers who eventually will be reflected in a better service to those entitled.



---

## INTRODUCCIÓN

El índice de ausentismo laboral en el mundo es relativamente mayor que en América Latina. En el Reino Unido los costos por ausentismo son difíciles de determinar, pero se estima que son similares al costo total del servicio nacional de salud; para los patrones de la industria representan más del 10% de todos los salarios y pagos extraordinarios. Se han demostrado tendencias de ausentismo similares en otros países, aunque cuando se trata de ausencias de poca duración esto es a tres días que a menudo no están incluidas en los datos oficiales el ausentismo parece ser un problema persistente, con vías de agravarse en muchas partes del mundo.

En México el Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo elegido para el desarrollo del presente estudio, es el encargado de la organización y administración de la seguridad social cuyo fin es garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

En el departamento de Recursos Humanos del IMSS, se tiene un área de oportunidad muy amplia en lo que se refiere al control del ausentismo, por lo que es necesario mejorar los planes de incentivos ya existentes, concientizar y motivar a los empleados a no incurrir en faltas injustificadas lo que se ve reflejado en su economía familiar, dándose implícitamente de esta manera la disminución del ausentismo.

### a) Presentación del Proyecto o detección de necesidades

El IMSS, es la Institución de Seguridad Social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y

---

principal elemento redistribuidor de la riqueza en México, cuya misión es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte. La protección no solo se extiende a la salud, prerequisite indispensable de toda actividad, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide en forma temporal o permanente que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva.

Un conjunto de servicios sociales de beneficio colectivo complementa las prestaciones fundamentales y se orienta a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas, culturales y hasta propiciar una mejor utilización en el tiempo libre.

Hoy el IMSS, confronta nuevamente condiciones difíciles que amenazan su viabilidad.

La administración está haciendo su parte para modernizar y eficientar al Instituto, para incrementar sus ingresos y reducir gastos no prioritarios.

Para este esfuerzo cuenta con la comprensión y apoyo del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, con lo que hoy en día existe una relación basada en el respeto y la confianza a partir del diálogo, la conciliación y la corresponsabilidad con la seguridad social.

Los avances logrados se deben al esfuerzo y compromiso permanente de más de 370 000 trabajadores ejemplares del IMSS en todo el país. Su trabajo se ha desarrollado en un contexto macroeconómico difícil, y ha descansado en gran medida en esfuerzos de austeridad y de combate a la evasión y la elusión. Esta ruta, sin embargo, tiene claros límites.

En la actualidad presenta un sin número de problemáticas que limitan su función adecuada, siendo la principal de estas el crecimiento poblacional de la

---

derechohabiente, el cual se ve reflejado entre otros en:

- Presupuesto general
- Falta de Infraestructura acorde a la necesidad de crecimiento poblacional
- Falta de medicamentos
- Falta de Personal, suficiente para la atención, la cual se agrava por la problemática del ausentismo no programado, al no asistir el trabajador por enfermedades, vicios, problemas familiares, eventos fortuitos, etc.

b) Planteamiento del problema

El IMSS en Quintana Roo, presenta múltiples carencias y problemáticas que le impiden prestar un servicio adecuado. Entre estos se encuentra el sobreejercicio en su gasto de personal originado por el ausentismo no programado a causa de las faltas injustificadas de sus trabajadores.

Ya que éste requiere de presupuesto extra para el pago de algunos conceptos señalados en el contrato colectivo de trabajo, mismos que aunque el trabajador no asista a laborar, continúa percibiendo, asimismo el pago por la cobertura de esa plaza con personal calificado, lo cual al final de cuentas redundará en la calidad de la atención al derechohabiente.

c) Justificación

Disminuir la problemática que representa dentro de la delegación Quintana Roo del IMSS, el ausentismo no programado, el cual fue del 2.94% en promedio en el 2007, con respecto al 100% de asistencias del total del personal.

---

Dentro de las principales causas que originan este ausentismo pueden mencionarse:

- Faltas injustificadas (0.82%)
- Incapacidades médicas (1.88%)
- Licencias con goce o sin goce de sueldos (0.24%)

Este proyecto centrará su atención en las faltas injustificadas que constituye una de las principales causas de ausentismo no programado en el estado de Quintana Roo.

d) Objetivo General

Presentación de una propuesta para reducir el ausentismo no programado por faltas de los empleados del IMSS, con la finalidad de reducir costos por erogaciones en el pago al personal que cubre dichas inasistencias.

e) Objetivo Específico

Disminuir el ausentismo en el rubro de faltas injustificadas del personal que labora en el IMSS, mediante métodos de Cursos motivacionales tanto para trabajadores y directivos ya que conlleva a pérdidas en la economía del Instituto, del personal y de la atención al derechohabiente.

f) Alcance

Con la implantación de la propuesta de Modelo Administrativo se pretende motivar a los trabajadores para no incurrir en faltas injustificadas obteniendo como consecuencia un esquema presupuestal eficiente, una mejor atención a los beneficiarios de los servicios que presta el instituto en todas sus ramas, asimismo un beneficio directo a las prestaciones económicas de los trabajadores.

---

g) Meta

Se proyecta que dentro del período 2008-2010 se reduzca el ausentismo no programado originado por las faltas injustificadas en un 25%, en base a los métodos propuestos, con la finalidad de hacer conciencia a los empleados en no incurrir en ellas.

h) Misión

Implementar métodos basados en técnicas motivacionales, por medio de cursos programados para Jefes y Trabajadores para la disminución del ausentismo no programado en beneficio del derechohabiente y de los trabajadores del IMSS en Quintana Roo.

---



# CAPÍTULO 1

## MARCO DE REFERENCIA

---

## **CAPITULO 1. MARCO DE REFERENCIA**

### 1.1 Ausentismo en General

El mundo global que vivimos y padecemos nos deja una enseñanza: apreciar de manera integral los fenómenos que afectan a las sociedades humanas, ya no basta tener la visión local e inmediata.

El absentismo o ausentismo laboral afecta a individuos, familias, instituciones y empresas. En el occidente la palabra tiene muchas acepciones.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) la precisa como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir; quedan excluidos los períodos de vacaciones y huelgas.

Ausentismo por causa médica, como el período de baja laboral, que se acepta como atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o la prisión.

Diversas publicaciones lo asocian con diferentes causas y razones. Muchas concluyen con el concepto de que el ausentismo por enfermedad tiene una etiología multifactorial; interactúan factores individuales, al tomar al trabajador como unidad básica de la organización del trabajo, con inquietudes, expectativas, necesidades, valores, habilidades, conocimiento; factores laborales que están relacionados con condiciones y el medio en el trabajo; factores ambientales o extra laborales que se encuentran determinados por el medio social en el que operan las organizaciones.

Faltar al trabajo de manera justificada o no, tiene consecuencias, una de las más importantes es la económica; el pasado mes de marzo del presente año un grupo de expertos del Colegio de Médicos de Valencia, España, se reunió con motivo de la I Jornada a nivel nacional sobre Gestión de la Incapacidad Temporal por

---

Contingencias Comunes (ITCC), el grupo afirmó que el ausentismo laboral por enfermedad común tiene un costo de más de seis mil millones de euros para la seguridad social española, unos nueve mil millones de dólares. En España 64% de estas bajas tiene una duración inferior a 15 días, la ITCC es la causa más frecuente y se pierden 20 millones de horas de trabajo al año; las incapacidades estuvieron relacionadas con enfermedades respiratorias, del aparato locomotor y la salud mental.

El Instituto Nacional de Estadística de España publicó que el ausentismo hizo perder a cada trabajador como media 22.5 horas de trabajo al mes, cifra que representa entre 1.5% y 4% del PIB total de la Unión Europea.

En Estados Unidos los costos directos e indirectos derivados de las ausencias laborales pueden superar 14% de la nómina, según la consultora William M. Mercer. Inc. y Marsh, por ejemplo para una empresa con 5 000 empleados que facturan un promedio de 40 000 dólares cada año por empleado, este porcentaje del sueldo supone 5 600 dólares por trabajador, lo que da un total de 28 millones anuales, si se incluyen los costos indirectos por sustitución de trabajadores, horas extras o contratación de empleados temporales, se añade 7% a la nómina, es decir, aumenta 14 millones de dólares.

En México la situación empieza a alcanzar cifras alarmantes: ocupa el primer lugar a nivel mundial de ausencias en el trabajo por causa de enfermedades; 70% están relacionadas con el estilo de vida y de éstas 100% pueden ser prevenibles; los costos de atención a la salud, los días de ausentismo y la productividad perdida tiene un impacto directo sobre el trabajo y los resultados de las empresas.

El IMSS (IMSS) registra cada año nueve millones de días de incapacidad, en los últimos años ha registrado un promedio anual de cinco millones de riesgos de trabajo, lo cual se traduce en más de diez mil millones de pesos pagados por incapacidades, cerca de mil millones de dólares.



---

Actualmente existen pocos estudios en el país sobre los factores relacionados con el ausentismo, es necesario generar investigaciones sobre este tema debido a que es importante analizar sistemáticamente su distribución porcentual entre los trabajadores; esta información proporcionará datos que propicien la identificación de oportunidades para así instrumentar medidas orientadas al control de las diferentes variables asociadas que favorezcan la eficiencia administrativa y una mejor calidad de vida de los trabajadores.

### 1.2 Antecedentes Históricos

El estudio de la aversión al trabajo - absentismo, retrasos, faltas de puntualidad, delitos, sabotajes, ritmo lento, indisciplina e indiferencia - puede servir para profundizar nuestro conocimiento en la historia del ausentismo. Un análisis de la aversión al trabajo de las fábricas de España, nos revela continuidades esenciales en la vida de la clase trabajadora. Absentismo, indisciplina y otras manifestaciones de la aversión al trabajo existían ya antes de la victoria del Frente Popular en Francia y del estallido de la guerra y la revolución en España.

Pero es significativo que esta resistencia persistiera años después de que los partidos y los sindicatos, que decían representar a la clase trabajadora, tomaran en uno y otro caso el poder político y a diferentes niveles también, el económico. De hecho los partidos y sindicatos de izquierda en ambas situaciones, la reformista y la revolucionaria, se vieron forzados a incontables enfrentamientos con los obreros que rehusaban trabajar.

La aversión al trabajo en el siglo XX ha sido ignorada y/o subestimada por muchos historiadores marxistas del trabajo y por los teóricos de la modernización, dos importantes, cuando no dominantes, escuelas de la historiografía del trabajo. A pesar de las diferencias que en muchos casos existen, las dos orientaciones comparten una visión progresista de la historia.

---

Muchos marxistas observan en la clase trabajadora una gradual toma de conciencia de clase, formándose a sí mismos y en ocasiones deseando expropiar los medios de producción. Teóricos de la modernización ven adaptarse a los trabajadores al modo, estructura y a las demandas generales de la sociedad industrial. Ni los marxistas ni los teóricos de la modernización han tenido en cuenta suficientemente la cultura de la clase trabajadora que persiste y que es reveladora de su irrefrenable deseo de no trabajar. Pero esta visión progresista de la clase trabajadora no puede analizar adecuadamente la perseverancia del absentismo, el sabotaje y la indiferencia. Ni tan siquiera “en ambas situaciones” puede ser menospreciada esta actitud como «primitiva» o como ejemplos de *falsa conciencia*. La persistencia de muchas formas de aversión al trabajo puede indicar una respuesta comprensible a la dureza a largo plazo en la vida cotidiana de los trabajadores y un saludable escepticismo a las soluciones propuestas por ambos.

Este trabajo examinará la situación revolucionaria en varios países, e intentará demostrar la divergencia en la conciencia de clase entre trabajadores militantes de izquierda, partidarios del desarrollo de las fuerzas productivas durante la Revolución Española y el gran número de trabajadores no militantes que continuaron resistiéndose a trabajar, a menudo tal y como habían hecho antes.

Por tanto varios tipos de conciencia de clase se enfrentaron entre sí, no se trata de determinar cuál era la «verdadera» forma de la concienciación de clase, sino demostrar cómo la aversión al trabajo socavaba los deseos revolucionarios de los militantes y puso en tela de juicio sus derechos como representantes de la clase trabajadora.

Sin duda alguna, la aversión al trabajo tiene una larga historia que arranca desde mucho antes de la Guerra civil y la revolución. En el siglo XIX, los trabajadores catalanes, al igual que sus homónimos franceses, sostenían la tradición del *dilluns sant* (lunes santo), una fiesta no oficial tomada sin autorización por muchos

---

trabajadores como una continuación de su descanso dominical.

Las luchas por el calendario laboral continuaron en el siglo XX, incluso durante la II República. Por ejemplo, en 1932 los trabajadores no querían ir a trabajar el segundo día de mayo, ya que el día primero había sido domingo. Aún más importante era la lucha constante contra recuperar las fiestas entre semana cuando éstas eran fiestas tradicionales. Los trabajadores catalanes a pesar de su anticlericalismo y sentirse profundamente descristianizados persistieron en la celebración de estas fiestas.

En 1927, la asociación patronal (Fomento del Trabajo Nacional), localizada en Barcelona, observó que, a despecho de la ley, los patronos que intentaban obligar a sus trabajadores a recuperar los días festivos que no fueran domingo, se tropezaban con serias dificultades. En la práctica, las huelgas persistieron durante bastantes días en la primavera y el verano de 1927, en protesta por el calendario establecido para los días festivos.

En 1929, los trabajadores plantearon una nueva lucha para mantener sus fiestas tradicionales, por lo que el conflicto fue particularmente intenso, ya que las presiones de la clase trabajadora estaban obstruyendo la recuperación de festivos entre semana, tal como autorizaba la ley. La tensión social hizo imposible la recuperación de estos festivos.

Los trabajadores lucharon duramente para conseguir una semana laboral más corta y este fue el motivo principal de las numerosas huelgas planteadas durante la II República. A finales de 1932 y principios del año siguiente, los trabajadores plantearon una huelga para conseguir una semana laboral de 44 horas.

En 1933 los obreros de la construcción mantuvieron una huelga de casi tres meses en demanda de una semana laboral de 40 horas, consiguiendo a finales de agosto la semana de 44 horas en lugar de las 48 que previamente se les exigía.

---

En octubre de 1933, los sectores de agua, gas y electricidad consiguieron, sin necesidad de huelgas, la semana laboral de 44 horas. Al restablecerse la semana laboral de 48 horas en noviembre de 1934, estallaron las huelgas, abandonando los trabajadores las fábricas una vez cumplidas las 44 horas.

La aversión de los obreros al trabajo durante la II República no se manifestó únicamente de forma colectiva como abandono del trabajo (walk-out) o huelgas, sino también con acciones individuales tales como el absentismo, las enfermedades simuladas y la indiferencia. En 1932 los industriales del sector textil acusaron a sus propios capataces de faltas injustificadas. El orgullo de la industria de la construcción mecánica, declaró que durante el proyecto de construcción de un puente, los trabajadores se autolesionaban infectando sus heridas para sacar provecho de la paga asignada por enfermedad.

Por lo general, los patronos catalanes rechazaban un programa general de seguros por accidente e indemnización, ya que temían que pudiera animar a los trabajadores a prolongar su enfermedad. Se apoyaban en la experiencia de las compañías de seguros, las cuales habían demostrado ampliamente la existencia de enfermedades fingidas, a lo que había que añadir las autolesiones.

De sorprendente coincidencia podríamos calificar las afirmaciones hechas por los industriales catalanes durante el derechista Bienio Negro (1934-35) según las cuales los trabajadores mostraban a menudo el mínimo deseo de trabajar.

Los militantes anarco-sindicalistas abolieron el trabajo a destajo en sus colectividades cuando estalló la revolución, en respuesta al pronunciamiento, pero, de forma casi inmediata los militantes anarco-sindicalistas y marxistas que habían asumido el control de las fábricas, se vieron obligados a reaccionar frente a la resistencia de los trabajadores.

Después de la derrota de los generales el 18 de julio, en los días previos a la

---

revolución, se imploró repetidamente a los trabajadores que volviesen a sus puestos de trabajo. El día 26 de julio, en una nota del diario llamado Solidaridad Obrera, pedía a los conductores de autobuses que justificaran sus ausencias al trabajo. El 28 de julio, en otro artículo, se pedía drásticamente a todos los trabajadores de Hispano-Olivetti que volviesen a sus puestos de trabajo y advertía que se aplicarían sanciones a aquellos que no tuvieran una buena razón para faltar al mismo.

A pesar de que el 30 de julio se anunciaba que en casi todas las industrias el trabajo había recommenzado, el 4 de agosto el periódico anarco-sindicalista llamaba a la autodisciplina. Un día después el Sindicato de Barberos recuerda a todos sus afiliados que tienen la obligación de trabajar 44 horas semanales y que no permitirá la reducción de la jornada laboral. Por consiguiente, desde el inicio de la revolución, la aversión al trabajo fue un problema planteado a los militantes de los sindicatos que gestionaban las fábricas y los comercios. Obviamente esta aversión al trabajo contradecía la teoría anarco-sindicalista de la autogestión que instaba a los obreros a controlar su puesto de trabajo con el advenimiento de la revolución.

En otras palabras, tanto los militantes anarco-sindicalistas como los marxistas exhortaban con entusiasmo a los trabajadores a apoyar su rol como tales. Además se resistían a las demandas de los militantes sindicales, los cuales se lamentaban a veces de la poca atención que se prestaba a las asambleas de fábrica y a la falta de aportación económica a los sindicatos. De hecho, los activistas aducían que la única forma de que los trabajadores asistieran a las asambleas era convocarlas en horas de trabajo y por tanto a expensas de la producción. Por ejemplo, la colectividad Construcciones Mecánicas cambió sus planes de celebrar asambleas en domingo, a sabiendas de que *nadie asistiría* y eligió en cambio los jueves.

La población trabajadora en el mundo está sometida a múltiples factores de riesgo

---

que inciden desfavorablemente en su capacidad para realizar eficientemente sus actividades laborales, lo que lleva generalmente, en forma directa, a una disminución de la productividad de las empresas, a la insatisfacción de los trabajadores con su desempeño laboral y al incremento de enfermedades, accidentes de trabajo y por ende al ausentismo.

### 1.3 Clasificación del Ausentismo

El ausentismo en el IMSS en Quintana Roo, se clasifica en programado y no programado:

**Ausentismo programado.**- Se sujeta a la programación de las ausencias, están consideradas en el contrato colectivo de trabajo y son generadas por vacaciones, comisiones y becas, los cuales permite implementar acciones y proyectar el gasto para su cobertura.

**Vacaciones.**- *Es la suspensión temporal del trabajo para descansar*, el cual está previsto en el Art. 76 de la Ley Federal del Trabajo que a letra dice "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentarán en dos días laborables, hasta llegar a doce; por cada año subsecuente de servicios, después del cuarto año, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios".

En lo que respecta al IMSS en Quintana Roo, el período de vacaciones en el primer año de servicio se integra de 15 días laborables, este período vacacional es superior a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en el artículo antes mencionado, estos días adicionales son beneficios obtenidos por gestiones y logros sindicales.

**Comisiones.**- Es la misión o tarea encomendada a un empleado para que realice ciertas actividades fuera de su centro de trabajo, otra delegación, municipio o

---

estado, que puede ser de uno a varios días.

**Beca.-** Ayuda económica que percibe el empleado que estudia, desarrolla e investiga algún tema en particular y que cubriendo ciertos requisitos, se hace merecedor a dicha remuneración.

**Ausentismo no programado.-** Es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de su centro de trabajo, justificadas o no; es un síntoma que revela no solo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización del Instituto, se conforma por las variaciones de incapacidad por riesgo de trabajo, enfermedad general, maternidad, licencias con sueldo, sin goce de sueldo mayores a tres días y faltas, fenómenos todos que se dan en forma aleatoria, no se pueden predecir y se ha convertido en un grave problema financiero generado entre otras causas por el deteriorado del estado de salud, costumbres, vida nocturna, drogas, maternidad y falta de motivación, lo que implica la generación de gastos no programados y su impacto en el presupuesto autorizado.

**Incapacidad.-** Estado de una persona que por un accidente o una enfermedad le impiden trabajar.

**Enfermedad General.-** Alteración más o menos grave de la salud de un trabajador que no es originado por accidente, como ejemplo se podría mencionar: problemas respiratorios, fiebre, migraña.

**Maternidad.-** Período de la vida de la mujer comprendido entre el comienzo de la gestación y el momento del parto.

Por su grado de importancia en el desarrollo de nuestro estudio, solo se enlistaran del artículo número 170 de la Ley Federal del Trabajo, las fracciones más relevantes y relacionadas con el hecho de que la mujer se tenga que ausentar de su centro de trabajo por un tiempo determinado en las últimas semanas de gestación y posteriores al parto.

---

Ley Federal del Trabajo Título Quinto, Artículo núm. 170:

“Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

II.- Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis posteriores al parto.

III.- Los períodos de descanso a que se refiere la fracción anterior se prorrogarán por el tiempo necesario en el caso de que se encuentren imposibilitadas para trabajar a causa del embarazo o del parto.

V.- Durante los períodos de descanso a que se refiere la fracción II percibirán su salario íntegro. En los casos de prórroga mencionados en la fracción III, tendrán derecho al cincuenta por ciento (50%) de su salario por un período no mayor de sesenta días.

VII.- A que se computen en su antigüedad los períodos pre y postnatales.”

**Licencias.-** Es la autorización expedida en forma escrita por el jefe inmediato, para que el trabajador pueda ausentarse de su trabajo, dicha licencia deberá ser solicitada con quince (15) días de anticipación y puede ser de uno a tres días, hasta por un año; y puede ser con goce o sin goce de sueldo.

**Licencias con goce de sueldo.-** Son permisos que tiene derecho un trabajador, el cual está contemplado en el contrato Colectivo de trabajo, Capítulo IV clausula 49 ya sea por fallecimiento o enfermedad de algún familiar en línea (directo) recta, pueden ser de uno a tres días.

**Licencias sin goce de sueldo, mayores a tres días.-** Son aquellas circunstancias que no están previstas y pueden suceder en cualquier momento, como ejemplo se puede mencionar el fallecimiento de algún familiar, salir de la ciudad, que por motivos de preparación académica y profesional tenga que salir a



---

otro país.

**Falta.-** Ausencia deliberada de una persona a su centro de trabajo, el cual se esperaba o pensaba que iba asistir a laborar.

#### 1.4 Causas del Ausentismo

El ausentismo es un factor generador de efectos negativos lo cual se ve reflejado en diferentes aspectos. Elevados costos de operaciones, problemas de calidad, dificultad para alcanzar los objetivos propuestos, entre otros.

Entre los factores asociados a un mayor índice de ausentismo, se encuentran la enfermedad en general del trabajador (enfermedades respiratorias en primer lugar, stress y ansiedad laboral) maternidad, alcoholismo, falta de valores, expectativas del empleado e insatisfacción laboral, enfermedades de los hijos, de los padres y cónyuge, eventos sociales, viajes y problemas de transporte.

Aún cuando en el IMSS, se han utilizado estrategias para incentivar a sus trabajadores de forma psicológica y económica; es pertinente considerar la satisfacción del trabajador como un factor determinante en la calidad de la atención, tomando en cuenta que no es factible conseguir que una persona realice un trabajo con calidad y eficiencia si no se encuentra satisfecha en el desempeño del mismo. Es primordial indagar sobre las necesidades y satisfacción del personal, a través de la expresión y confrontación de sus opiniones, puntos de vista y perspectivas de la problemática con la finalidad de explorar e identificar las percepciones de los trabajadores sobre estas causas de ausentismo injustificado.

#### 1.5 Efectos Macrosociales del Ausentismo

##### 1.5.1 En el IMSS

Los más de 300 000 derechohabientes del IMSS en la entidad corren el riesgo de

---

enfrentar problemas de mala atención médica, cancelación de consultas y el retraso en intervenciones quirúrgicas, ya que las restricciones presupuestales y limitantes con relación a la “no cobertura” del no programado es una de las causales de este problema. Tan solo en el ramo de ausentismo no programado por faltas injustificadas, alrededor de 11 200 trabajadores a nivel nacional faltan diariamente, lo que se refleja en una disminución en la calidad del servicio que se presta al derechohabiente.

Es por esta situación que la población corre el riesgo de decrementar las oportunidades de mejora en la atención, afectando servicios como urgencias, terapia intensiva y hospitalización.

En lo económico repercute en gastos mayores por la cobertura derivada del ausentismo no programado, como son los suplentes en sus diferentes áreas, afectando directamente al presupuesto.

En lo laboral se deteriora la imagen del trabajador, además de incrementar la carga laboral a los demás compañeros.

#### 1.5.2 En la Sociedad

De manera general los altos índices de Ausentismo No Programado afecta la imagen Institucional y por ende en el cumplimiento de los programas y metas trazadas como son: Consultas no otorgadas, diferimiento de cirugías, deterioro en la calidad del servicio que se presta en general, y en las cargas de trabajo del personal que si asiste.

Al no haber servicio médico para los derechohabientes que por Ley les corresponde, no hay quien surta medicamentos, atención a consultas externas, alta o bajas de trabajadores, pagos de incapacidades, atención al público en general, afecta en todo el servicio que presta el Instituto a la Sociedad.

---

### 1.5.3 En la Familia

Los efectos del ausentismo en la familia son significativos, en lo económico, al faltar el personal en forma injustificada, su salario se ve disminuido en un alto porcentaje ya que además del día tendrá descuentos en su quincena como son:

- Estímulos de Puntualidad
- Estímulo de Asistencia
- Se reduce en sus montos de fondo de ahorro
- La contabilización de antigüedad efectiva se retrasa, lo que se traduce en una jubilación tardía
- Se reduce en el monto de su Aguinaldo

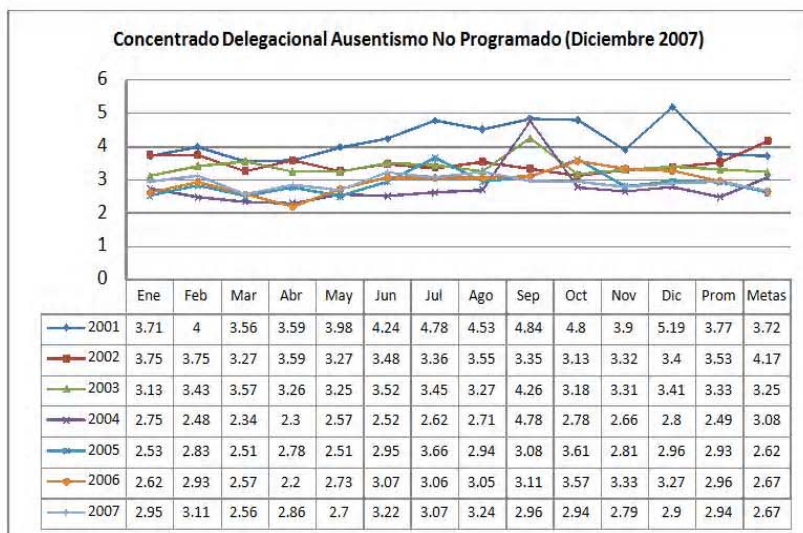
Y en lo personal o familiar, se generan conflictos como son discusiones por la falta de dinero en el hogar, que es básico para el sustento de la familia, trae como consecuencia solicitar préstamos, originando la crisis económica en el matrimonio por motivos financieros.

### 1.6 Ausentismo No Programado en Quintana Roo

El IMSS en Quintana Roo no está exento del impacto negativo que produce el Ausentismo No Programado, en los cuales se tiene claramente identificado dos variables que inciden en este rubro, uno son las incapacidades, que representa un 59.79% del total del ausentismo, y la segunda igualmente importante es el causado por las faltas injustificadas, representando al 31.08%, la cual requiere una seria reflexión, tanto de parte del trabajador como de sus jefes inmediatos para generar mayores y mejores acciones que favorezcan la asistencia al trabajo.

Las siguientes gráficas demuestran el comportamiento del ausentismo en el

estado de Quintana Roo en los últimos 7 años.



**Gráfica 1**

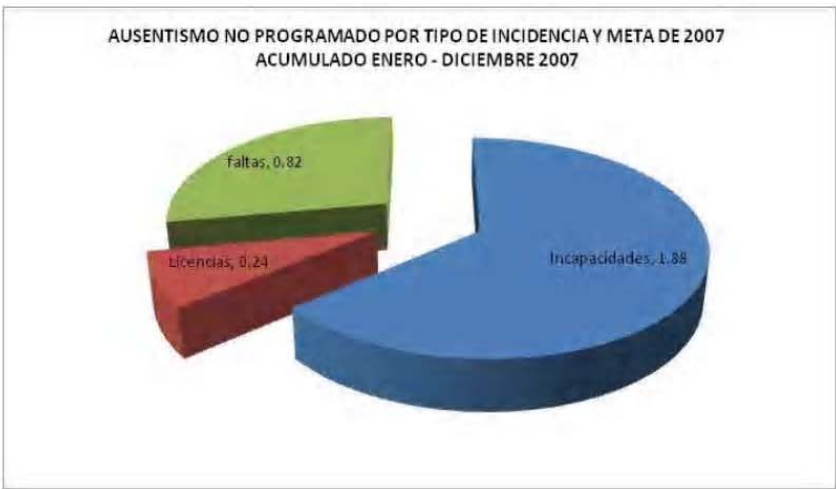
En esta gráfica podemos observar que porcentualmente en el promedio anual del ausentismo hubo una disminución del 2001 al 2007, esto debido a los esfuerzos realizados en conjunto con el Sindicato y la empresa, aplicando diversas estrategias.

Sin embargo este promedio sigue siendo alto ya que debido al crecimiento de la población ha sido necesario aumentar la infraestructura, misma que conlleva al aumento de la plantilla laboral, aumentando en la misma proporción el ausentismo.



**Gráfica 2**

2006	R.T.	E.G	MAT	LC/S	LS/S	L>3	FALTAS	TOTAL
<b>META</b>	0.03	1.17	0.34	0.11	0.03	0.09	0.90	2.67
<b>LOGRO</b>	0.05	1.35	0.37	0.12	0.05	0.10	0.92	2.96



**Gráfica 3**

---

2007	R.T.	E.G	MAT	LC/S	LS/S	L>3	FALTAS	TOTAL
<b>META</b>	0.05	1.16	0.36	0.11	0.04	0.08	0.87	2.67
<b>LOGRO</b>	0.03	1.37	0.48	0.10	0.04	0.10	0.82	2.94

Estas dos gráficas nos representa los resultados por tipo de incidencia de los últimos dos años, en las cuales podemos observar que el rubro de faltas es el segundo en importancia, después de las incapacidades, representando el 31% del total de incidencias que nos generaron el ausentismo no programado.

#### 1.6.1 Estrategias aplicadas para la disminución del ausentismo no programado

- Licencias

Para disminuir el ausentismo por licencias se está llevando a cabo un convenio de sustitución de trabajador por trabajador, mismo que está avalado por la empresa y el sindicato, presentado ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, el cual consiste en la cobertura del personal sindicalizado, donde el trabajador interesado deberá localizar al personal que supla su ausencia, debiendo éste realizar las actividades que le correspondan y cumplir con su horario laboral.

Dicho convenio está sujeto al acuerdo mutuo de ambos trabajadores, así como a los lineamientos establecidos y a la autorización del jefe inmediato superior y el representante sindical.

- Incapacidades

Para contrarrestar el ausentismo en este ramo se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Seguimiento y supervisión de la expedición correcta de incapacidades por el Comité de Evaluación de la Prescripción de la Incapacidad Temporal

---

para el Trabajo (CEPITT), dicho comité está integrado por

- Coordinador Médico de Salud en el Trabajo
- Jefes de Departamento Clínico de Hospitales
- Médicos Especialistas designados
- Programas de Prevención (PREVENIMSS), tales como:
  - Vacunas para la influenza, tétanos, etc.
  - Detección y control de la diabetes
  - Control de la obesidad
  - Control de la natalidad
  - Detección oportuna de osteoporosis, cáncer de mama, cardiovasculares y demás.
- Faltas Injustificadas

En lo que se refiere a las inasistencias, las acciones que se llevan a cabo son más limitadas debido a las causas multifactoriales que anteriormente se han comentado, dentro de las actividades que se llevan a cabo para la disminución, se realizan:

- Seguimientos y pláticas personales con los trabajadores faltistas recurrentes, motivándolos y ofreciéndoles apoyo para solucionar sus problemas de faltas

Figura. Exhorto aplicado a un trabajador faltista



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
DIRECCIÓN REGIONAL SUR  
DELEGACION ESTATAL EN QUINTANA ROO



COMITÉ LOCAL DE AUSENTISMO

Cd. Cancún Quintana Roo a 06 de Febrero de 2007

C. Manuel de Atocha Carnejo Archi  
Mat. 99240026

Dentro de las revisiones que llevamos a cabo mensualmente con el objeto de disminuir el ausentismo no programado, nos enteramos que Usted ha acumulado 2 faltas injustificadas durante el mes de Enero del presente año.

Este hecho nos preocupa por su situación laboral, el consabido daño a su economía familiar, la repercusión negativa en los resultados de su centro de trabajo y la afectación a su imagen personal.

Es por ello y con el objeto de estar en posibilidad de ayudarlo a resolver los probables problemas y motivos de dicho ausentismo, mucho estaremos se dirija al Administrador o al Representante Sindical de su unidad para plantearle lo necesario.

Oficiéndole la seguridad de que estaremos atentos a la mejoría de su situación, nos es grato enviarle un cordial saludo.

Atentamente

  
Dr. Leandro Raúl Alvarado Naal  
Director de U.M.F.-No. 15


  
Lic. Nereyda Palma de la Maza  
Delegada Sindical S.N.T.S.S.  
U.M.F. No. 15

Ilustración 1



- Folletos



Ilustración 2

Se envían folletos a todos los trabajadores en el cual se informa del impacto negativo en sus percepciones económicas a corto plazo y a largo plazo en su jubilación, aguinaldo y las demás prestaciones.

- Está en proceso de aprobación el programa piloto de días a cuenta de vacaciones, el cual consiste en utilizar los días necesarios (de 1 a 3 días) para atender necesidades personales antes del disfrute de su período vacacional programado.

#### 1.7 Proceso del Ausentismo No Programado

Para estar en condiciones de entender el ausentismo no programado, es necesario diferenciar dos conceptos: las asistencias y las ausencias. Las primeras, se definen como la presencia del empleado a su lugar de trabajo para desempeñar

---

las actividades para las que fue contratado y las ausencias es la no asistencia del trabajador a su centro de trabajo; este último puede ser derivado de un sin número de causas imputables al trabajador, así como ajenas.

### 1.7.1 Diagramas de curso del proceso de ausentismo

Tanto la asistencia como las ausencias se pueden representar por medio de procesos sencillos como se ilustran a continuación.



Ilustración 3



Ilustración 4

a) Distancia del domicilio del trabajador al centro de trabajo. Es importante porque en el trayecto de su domicilio al centro de trabajo, está expuesto a diversos percances.

b) Tiempo a recorrer del domicilio al centro de trabajo. Representa la etapa u oportunidad que tiene el trabajador para llegar o no a su centro de labor, en lo referente a checar su tarjeta de asistencia dentro del horario establecido.

c) Condiciones de vida (Tipo de vida y costumbres). Es el principal factor que genera ausentismo, ya que tiene que ver directamente con la forma de vida del individuo, en el sentido de que sus costumbres, vicios, etc. pueden generar que este falte a su centro de trabajo (alcoholismo, drogadicción, flojera, etc.)

Con el presente proyecto se pretende concientizar a los trabajadores en la mejora de sus perspectivas de vida (costumbre, hábitos, etc.), mismos que incidirá en su

---

asistencia y desempeño laboral.

#### 1.8. Definición de términos de las soluciones del problema (Cursos)

##### 1.8.1. Método didáctico para instructores.

El Instructor es el asesor, motivador coordinador, capacitador, estimulador; solucionador de problemas, en pocas palabras es un facilitador de la tarea del grupo a través de la comunicación en dos sentidos con cada uno y del diálogo intenso y abierto con todos.

En la práctica suele suceder que un programa de capacitación no se aprende tanto de las teorías, técnicas o estrategias presentadas por el instructor, como de la interacción que se da entre las personas. En efecto, cuando en un grupo existe la posibilidad de compartir experiencias, compararlas y analizarlas críticamente para apoyarlas con una teoría precisa y breve, el aprendizaje se convierte para cada participante en una enorme riqueza, nacida de las aportaciones de otros y las propias para encontrar nuevos sentidos a los elementos estudiados.

Para un instructor profesional es indispensable conocer y manejar los aspectos relacionados con la llamada “**Dinámica Grupal**”, pues de este modo estará en condiciones de ser un auténtico instructor del proceso enseñanza-aprendizaje en un programa de capacitación.

El estudio de la **Dinámica de Grupos** reviste particular importancia para el instructor, puesto que le permite conocer y trabajar óptimamente con los grupos que le son asignados para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Dinámica de Grupos.- Es el término empleado para referirse a un campo de investigaciones dedicado a obtener conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, con otros grupos y con instituciones más amplias.

---

En todos los grupos se pueden observar dos factores fundamentales:

1. **Estructura Social.**- Se define como un sistema organizado, más o menos formal, de las relaciones que guardan los individuos entre sí. Comprende aspectos como status, normas y estilos de comunicación entre los miembros del grupo. La estructura de un grupo sólo se capta cuando está en "estado de reposo" manuales, procedimientos y organigramas.
2. **Dinámica Grupal.**- Es la manera como se dan las relaciones en la práctica, la forma en que cada miembro se percibe, es percibido y reacciona ante los demás miembros del grupo. Podemos decir que es el movimiento y energía producidos por las personas que forman un grupo como se enfrentan entre sí y como resuelven la tarea.

El instructor requiere conocer los procesos que afectan la vida de los grupos, ya que sin este conocimiento corre el riesgo de no ser efectivo en su comunicación. Cuando se observa un grupo, considerando el modo de comunicación, los papeles que cada persona juega en el mismo y la manera como esta comunicación afecta tanto el mantenimiento del grupo como el cumplimiento de la tarea, se dice que estamos haciendo la "Lectura del Grupo".

La lectura del grupo es permanente, y se inicia desde el momento en que el conductor recibe la información que el grupo le proporciona en la etapa inicial, respecto al porqué de su creación y existencia (antecedentes). Esta primera impresión pronto se modifica enriquece por el "patrón de participación". Este patrón consiste en un esquema provisional que hace el instructor, donde observa quiénes hablan y quiénes optan por mantenerse callados, así como de quiénes hablan, cuánto tiempo lo hacen y en qué dirección. Este primer esquema se complementa conforme avanza el curso.

Al hacer la lectura del grupo, es importante considerar:

---

El tipo de grupo de que se trata.

Etapa del proceso en que se encuentra.

Estilo de comunicación.

Roles que se juegan y cómo afectan las interrelaciones.

Con esta base, el instructor estará mejor preparado para responder a las necesidades del grupo y al logro de los objetivos propuestos para el curso.

### **El instructor**

El Instructor tiene una función muy importante, que es la de compartir y generar el intercambio de experiencias y de habilidades con la finalidad de propiciar el aprendizaje de conceptos, técnicas y temas en general, que por su edad, experiencias, formación académica y conocimientos aprendidos con anterioridad, tienen un criterio ya definido. Debiendo propiciar la creación de nuevas iniciativas y mover a las personas a que adopten nuevas formas de proceder, de trabajar y de actuar.

Lo anterior obliga al instructor a perfeccionarse en todas las actividades que realice, por lo tanto es menester que el mismo tenga conciencia de los papeles que habitualmente debe llevar a cabo.

Las actividades más comunes del instructor son: Facilitar, transmitir, proyectar, conducir, moderar, coordinar, estimular, planificar y evaluar.

### **Cualidades y habilidades del instructor**

Es deseable que quienes capacitan cuenten con las siguientes características, o bien, que estén conscientes de sus carencias en este sentido, para que las desarrollen:

- 
- Autenticidad
  - Expresión verbal clara, precisa y sencilla
  - Capacidad de análisis y de síntesis
  - Interés por su trabajo y por el grupo que conducen
  - Capacidad para despertar y conservar la atención grupal
  - Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
  - Habilidad para integrar a los grupos y conducirlos al logro de los objetivos propuestos
  - Habilidad para manejar situaciones conflictivas
  - Capacidad y hábitos de escuchar
  - Facilidad para manejar situaciones imprevistas
  - Creatividad
  - Entusiasmo
  - Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas
  - Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes y después del desarrollo de los programas
  - Sentido de comprensión humana para comprender primero a las personas como tales, y después, como sujetos de capacitación
  - Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con los planes trazados

---

### **Factores que influyen en la instrucción**

Es muy difícil que una persona reúna todas las características antes mencionadas, pero sobre el capacitador descansa una gran responsabilidad social, y por lo tanto, deberá tener el propósito de acercarse cada vez más al ideal. Para ello el instructor de alto nivel deberá además cumplir con:

- Buscar siempre mayores conocimientos humanísticos, además de los técnicos de su área profesional.
- Desarrollar habilidades sobre el proceso administrativo en general.
- Conocer las características organizacionales de la Institución y/o empresas de sus capacitandos en general, sus objetivos, políticas, sistemas de ejecución, métodos, controles y puestos de trabajo de dichas personas.
- Ser consciente de la importancia de la comunicación no verbal, ya que muchos mensajes se da por esta.
- Comunicación, cuidar su postura, iniciar de pie y erguido, sin apoyarse en ningún mueble o pared. Así conforme la sesión se desarrolla, se podrá acercar más al grupo e ir estableciendo mayor contacto con éste, ya que la cercanía física favorece la interacción.
- Mantener el contacto visual con el grupo, ya que este contacto acerca a las personas y en el caso que nos ocupa, favorece que los participantes se sientan tomados en cuenta. El rehuir la mirada hace sentir rechazo o temor. El mirar al grupo facilita la creación de un clima armónico, además, permite estar alerta a lo que sucede.

Una vez que se ha reunido el quórum y se está listo para iniciar, la actitud del instructor frente al grupo deber ser tal que comunique este mensaje: "Estoy feliz



---

de estar aquí con ustedes”. Pocas cosas contribuyen tanto a crear desde el primer momento un clima de diálogo, como este importante mensaje no verbal.

### **Formación de la comunidad de aprendizaje**

Los grupos de aprendizaje se forman por el grupo de participantes y se ha reflexionado sobre las características y su desarrollo y que el instructor forma parte de ese grupo de aprendizaje en el momento en que interactúa con los participantes. Pero el inicio de esta interacción se realiza en forma metodológica a través de la “Formación de la comunidad de aprendizaje”. En esta parte, tan importante, se utiliza la técnica del encuadre.

### **El encuadre**

Para la realización de cualquier evento formativo, es conveniente implementar y realizar una serie de actividades encaminadas a establecer los lineamientos generales (reglas de juego), en los cuales, los participantes podrán basarse para interactuar entre sus propios compañeros y el instructor o instructores, pues de ello depende crear un cordial clima de confianza, especialmente motivante, para desarrollar la participación de los integrantes del evento. Este grupo de actividades suele llamarse “Formación de la comunidad de Aprendizaje”.

Estas acciones se prestan a variaciones, según el tipo y el nivel de grupo con el cual se trabaje, pero en términos generales, se puede plantear un orden aproximado de su secuencia, de la siguiente manera (no es necesario que se siga estrictamente esta secuencia de pasos, se puede adaptar de acuerdo al tipo del evento, participantes, etc.):

Presentación del método de trabajo

Presentación del evento y sus objetivos

---

Detección de expectativas de los participantes

Convenio – contrato intergrupál

Juego vivencial de integración grupal

Presentación del instructor y sus participantes

Contenido temático

Designación de cargas de trabajo

Mecánica de evaluación de los participantes

### **Desarrollo del curso**

Una vez cubiertas las actividades delineadas en los puntos anteriores, es importante no perder la fuerza ya adquirida en el “despegue” o integración inicial, para lo cual se recomienda ponerse a trabajar de inmediato en las siguientes sesiones, pues lo que se ha logrado o intentado lograr por medio de la Formación de la Comunidad de Aprendizaje es, motivar al grupo a un esfuerzo común, trátase de un evento de inducción total (tiempo completo), o de un evento dado en sesiones diferidas en el calendario.

### **Conclusión y cierre del proceso de capacitación**

Cualquier actividad, como todo en la vida, tiene un inicio, un proceso y un fin, los eventos formativos no escapan a esta secuencia. Mover voluntades hacia un cambio de actitudes, demostrará que efectivamente hubo aprendizaje. Se incluye un resumen, se sacan conclusiones, se revisan los logros, alcances y cumplimientos de expectativas, se retroalimenta y se generan compromisos de desarrollo, el final, resultará tan motivante como el inicio.

Recordemos el esquema del Proceso de Grupos:

- 
- Inicio
  - Control o adaptación
  - Cierre: concreción y despedida

En la última parte, la responsabilidad del instructor radica en situar al grupo en la etapa de concreción en la reacción de júbilo, donde el grupo se muestra ávido por practicar lo aprendido. Por ello es necesario presentar siempre al final del evento:

- Una síntesis o resumen
- Las conclusiones que reflejen la transferencia de lo aprendido a su aplicación en el trabajo diario
- Los logros alcanzados
- La revisión de las expectativas al inicio del evento
- La retroalimentación a los participantes en base a los resultados finales
- La generación de los compromisos de desarrollo en base a la retroalimentación

#### 1.9. Normatividad y/o Marco Jurídico

En nuestro estudio como todo proyecto debe cumplir y regirse por leyes, normas y reglamentos vigentes de aplicación general y particular, para lo cual el presente trabajo de investigación se sustenta, en las siguientes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (D.O. 5-II-1917).

Objetivo: Es la Ley suprema que rige a todo ciudadano mexicano.

Ley Federal del Trabajo (D.O.F. 01-IV-1970).

---

Objetivo: Tiene como finalidad conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

Ley del Seguro Social (21-XII-1995)

Objetivo: Garantizar el derecho a la salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y los servicios necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Contrato Colectivo de Trabajo para empleados IMSS (15-X-2005).

Objetivo: Establecen las normas que regulan las relaciones de trabajo entre el IMSS y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.

---

# CAPÍTULO 2

## ESTUDIO DE MERCADO



## CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1. Datos de la empresa

El IMSS en Quintana Roo, para la atención al derechohabiente cuenta con las siguientes Unidades Médicas y No Médicas.

No.	UNIDAD	LOCALIDAD	DIRECCION	C. P.
1	HOSPITAL GENERAL DE ZONA/MF No. 1	CHETUMAL	AV. NAPOLES CON SICILIA Y ROMA	77000
2	HOSPITAL GENERAL DE SUBZONA/MF No. 2	COZUMEL, Q. ROO	CALLE 11 CON CALLE 35 SUR Y 30, AV. SUR	77600
3	HOSPITAL GENERAL DE ZONA No. 3	CANCUN, Q. ROO	AV. COBA, AV. TULUM, AV. XCARET Y AV. YAXCHILAN LOTE 1 SM 70	77500
4	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 4	ISLA MUJERES	AV. CARLOS LAZO ZONA URBANA	77400
5	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 5	PUERTO RIO HONDO	CARRETERA AL INGENIO ALVARO OBREGON	77684
6	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 6	FELIPE CARRILLO PUERTO	CALLE 81 NUMERO 478 ENTRE 86 Y 88	77200
7	HOSPITAL DE GINECO PEDIATRIA NUM 7	PUERTO JUAREZ	AV. J. LOPEZ PORTILLO, AV. KABAH, CALLE 89 NTE, CALLE 8 Y CALLE 33	77520
8	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 11	PLAYA DEL CARMEN, Q. ROO	CALLE 4 NORTE ENTRE 30 AVENIDA NORTE Y 35 AVENIDA NORTE	77710
9	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 13	CANCUN, Q. ROO	ESQ. PROL. AV. TULUM Y AV. PUERTO JUAREZ (ZONA NORTE), LOTE 1, MZA. 7, SUPERMANZANA 89	77500
10	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 14	CANCUN, Q. ROO	ESQ. CALLE 51 Y CALLE 6 (ZONA SUR), LOTE 1, MZA. 97, REGION 84	77500
11	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 15	CANCUN, Q. ROO	AV. COBA ESQUINA TULUM S-N COLONIA CENTRO	77500
12	UNIDAD DE MED FAMILIAR No. 16	CANCUN, Q. ROO	AV. PROL. BONAMPAK, SUPERMANZANA 51 MANZANA 2, LOTE 1	77500
13	HOSPITAL GENRAL REGIONAL No. 17	CANCUN, Q. ROO	SUPERMANZANA 509, MANZANA 01, LOTE 1-01	
14	OFNAS ADMVAS SEDE DELEGACIONAL	CHETUMAL	AV. HEROES DE CHAPULTEPEC OTE	77000
15	OFNAS ADMVAS -AFILIACION COBRANZA-	CANCUN, Q. ROO	AV. COBA, AV. TULUM, AV. XCARET Y AV. YAXCHILAN LOTE 1 SM 70	77500
16	OFNAS ADMVAS -AFILIACION COBRANZA-	CHETUMAL	AV. CARMEN OCHOA DE MERINO, ENTRE AV. 16 DE SEPTIEMBRE Y AV. REFORMA-	77500
17	OFNAS ADMVAS -AFILIACION COBRANZA-	PLAYA DEL CARMEN, Q. ROO	30 AV NORTE ENTRE CALLE 4 NORTE Y CALLE 6 NORTE	77710
18	GUARDERIA HIJOS ASEGURADAS 001	CANCUN, Q. ROO	AV. YAXCHILAN ENTRE AV. COBA Y AV. XCARET	77500

2.1.1. Mapa del estado con la ubicación de todas las unidades

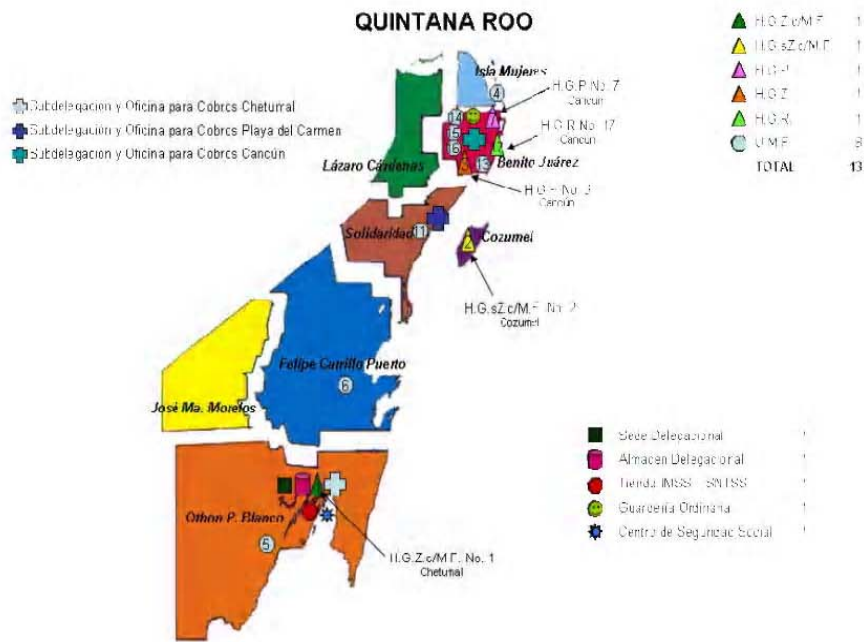


Ilustración 5

En las unidades mencionadas laboran un total de 4 000 trabajadores, distribuidos conforme a la necesidad de los servicios requeridos, bajo las contrataciones de base, confianza, suplentes y temporales.

La propuesta de disminución del ausentismo no programado que se presenta, pretende abarcar todas las unidades medicas y no medicas que se tienen en esta Delegación del IMSS en Quintana Roo, ya que el comportamiento que deriva en faltas injustificadas es similar en los trabajadores de todas las unidades, por lo que el proyecto se aplicara a nivel Delegacional, haciendo énfasis en las unidades que tienen mayor número de trabajadores.

---

## 2.2. Datos generales del estado de Quintana Roo

Quintana Roo es uno de los 31 estados que junto con el Distrito Federal conforman las 32 entidades federativas de México.

Se ubica al este de la Península de Yucatán, en la frontera con Centroamérica, colinda con los estados de Yucatán hacia el noroeste y Campeche al oeste; al norte con el Golfo de México; al sur el Río Hondo delimita su frontera con Belice y unas señales de piedra colocadas en su sierra (*Las Mojoneras*) delimitan su frontera con Guatemala. Las playas al oriente de su territorio son bañadas por las aguas del Mar Caribe, es por ello que este estado es conocido en el mundo como El "Caribe Mexicano".

Tiene una extensión territorial de 50 844 km<sup>2</sup>. Y una población de 1 154 800 hab. Según datos del último censo nacional de población del año 2005.

Es junto con Baja California Sur la entidad más joven del país (ambas promovidas de Territorio Federal a Estado Libre y Soberano, el 8 de octubre de 1974).

Quintana Roo nace como Estado Libre y Soberano el 8 de octubre de 1974, en noviembre de ese mismo año se eligió el Congreso Constituyente con 7 diputados por el mismo número de distritos electorales que promulgó la Constitución Política de Quintana Roo el 10 de enero de 1975, ésta dividió políticamente al estado en 7 municipios:

- ❖ Othón P. Blanco
- ❖ Felipe Carrillo Puerto
- ❖ José María Morelos
- ❖ Lázaro Cárdenas
- ❖ Benito Juárez
- ❖ Isla Mujeres
- ❖ Cozumel



---

Posteriormente el 25 de junio de 1993, el gobernador del Estado, Mario Ernesto Villanueva Madrid envió al Congreso una iniciativa de decreto para crear un octavo municipio: Solidaridad, en la masa continental perteneciente al municipio de Cozumel , su creación se debió a la velocidad del crecimiento de los desarrollos turísticos a lo largo del corredor Cancún-Tulum aunado a la tasa de crecimiento de Playa del Carmen, la cabecera municipal se localizaba en la Isla de Cozumel a 10 millas náuticas de la zona continental lo cual dificultaba la presencia de autoridades municipales y los mecanismos administrativos.

La séptima legislatura aprobó el decreto que creó el municipio de Solidaridad el 27 de julio de 1993.

Quintana Roo cuenta actualmente con 9 municipios, en mayo de 2008 se formó el noveno municipio, por esta razón el escudo y la división política del estado tendrá una modificación muy importante.

Municipio de Othón P. Blanco: Su cabecera es la ciudad de Chetumal, que es también la capital del estado y su importancia radica en ser la sede de los poderes representativos de la unión y del Gobierno del estado. Recibe su nombre en honor de Othón Pompeyo Blanco, quien encabezó la colonización de la región y fundó la ciudad de Payo Obispo, hoy Chetumal (1898).

Municipio Benito Juárez: Su cabecera es la ciudad de Cancún, famoso destino turístico internacional. Cancún tiene 526 000 habitantes, lo que la convierte en la ciudad más poblada de Quintana Roo, y está formada por Alfredo V. Bonfil, Puerto Morelos, Valle Verde Central Vallarta, Joaquín Zetina Gasca, Leona Vicario, Los Tres Reyes, El Milagro y Avante.

Algunas zonas de Cancún, principalmente las del norte de la ciudad, se encuentran dentro del territorio de Isla Mujeres.

---

Municipio de Solidaridad: El municipio se formó el 28 de julio de 1993 por decreto del Congreso del Estado durante el gobierno de Mario Villanueva Madrid. Su cabecera es la ciudad de Playa del Carmen. El 13 de marzo de 2008 fue segregado de su territorio el nuevo Municipio de Tulum, por lo cual su extensión territorial y su población se encuentran en proceso de ajuste.

Municipio de Felipe Carrillo Puerto: Se encuentra localizado en el centro del estado y su cabecera es la ciudad de Felipe Carrillo Puerto, anteriormente conocida como Santa Cruz de Bravo y Chan Santa Cruz.

Municipio de Lázaro Cárdenas: El municipio está situado al extremo norte del estado y su cabecera es la población de Kantunilkín.

Municipio Cozumel: Cozumel (Cuzamil en idioma maya yucateco: Isla de las Golondrinas) está formado por la isla homónima, la tercera más grande y la segunda más poblada del país, y dos enclaves continentales. Se ubica al sureste del estado, en el Mar Caribe, a unos cincuenta kilómetros de Cancún.

Municipio de José María Morelos: Su superficie es de 6 739 km<sup>2</sup>. Las principales actividades económicas son la agricultura y la silvicultura.

Municipio de Isla Mujeres: El municipio está constituido por la Isla y un sector continental.

Municipio de Tulum: El Municipio de Tulum fue creado el 13 de marzo de 2008 con territorio del municipio de Solidaridad. Se localiza en la zona centro-norte del estado, en la llamada Riviera Maya, y su cabecera es la ciudad de Tulum.

Principales actividades económicas del Estado:

Entre las principales actividades económicas del Estado sobresale el **turismo**, el cual se concentra en el balneario de Cancún y la Riviera Maya, uno de los centros

---

turísticos más visitados del mundo, costera que abarca desde Puerto Morelos hasta Tulúm e Isla Mujeres y Cozumel la cual cuenta con diversos arrecifes para bucear. La costa sur del estado recientemente se ha ido explotando y existen poblaciones turísticas como Xcalac y Mahahual donde se encuentra un muelle en donde arriban cruceros.

Por orden de importancia después del turismo son:

**Agricultura:** Los cultivos de mayor importancia en la zona son: caña de azúcar, chile jalapeño, cítricos, sandía, papaya, mango, plátano, tomate, y calabaza.

**Ganadería:** Está conformada por la explotación de ganado bovino, ovino, caprino, porcino, destacando la producción bovina por número de cabezas y volumen de producción.

**Recursos Forestales:** Extracción de maderas tropicales, preciosas y duras. Explotación del chicle y la producción de carbón vegetal natural.

**Apicultura:** La producción de miel es considerada una labor secundaria.

**Pesquera.-** Se captura camarón, langosta y caracol principalmente entre otras.

**Artesanal.-** Actividad principalmente de autoconsumo y turismo nacional y extranjero, el trabajo artesanal se centra principalmente en joyería con coral negro, artículos de fibra de henequén y palma, lianas, bordado de huipiles y urdido de hamacas, entre otros.

### 2.3. El IMSS en Quintana Roo

El IMSS Quintana Roo en sus inicios era una Subdelegación de la Delegación Regional de Yucatán. Los servicios médicos se proporcionaban como unidad médica en la Clínica Hospital T-1 (C.H.T. No. 1).

En julio de 1958 a finales del gobierno de Margarito Ramírez en Quintana Roo, el entonces presidente de la República Adolfo Ruíz Cortines expidió el decreto para

---

la implantación del régimen obligatorio del seguro social en el entonces territorio de Quintana Roo, mismo que se publicó en el D.O.F. el 29 de julio de 1958, con base en este decreto el Consejo Técnico del Instituto acordó que la afiliación de asegurados en Chetumal Quintana Roo se iniciara el 15 de agosto de 1958, el 21 de noviembre de ese mismo año se inició la prestación de los servicios médicos en el Estado.

No disponemos de datos fidedignos del número de trabajadores con que contaba el Instituto cuando inició actividades.

En esa época el Instituto no contaba con instalaciones propias y la atención se brindaba en el Hospital Morelos.

La primera inscripción arrojó una cifra aproximada de 365 asegurados que con sus 552 beneficiarios nos indican que al nacer el IMSS en Quintana Roo amparaba a 916 personas.

Posteriormente casi al finalizar la década de los 70 ya había en el Estado alrededor de 33 Clínicas del Seguro Social.

En 1978 el presidente José López Portillo inaugura el Hospital General de Zona con medicina familiar Núm. 1 con nuevas instalaciones que garantizaban una mejor atención a los derechohabientes, en 1979 se abre la clínica de Pucté incorporando a los trabajadores cañeros al régimen obligatorio del Seguro Social, entre 1980 y 1981 se inauguran la clínica de Felipe Carrillo Puerto y la Núm. 3 en Cancún (Hospital General de Zona C/Medicina Familiar) este último es a la fecha el más amplio y mejor equipado de todos los hospitales que existen en el Estado

El IMSS en Q. Roo tiene su sede en Chetumal como las demás Instituciones tanto Federal como Estatal por ser ésta la Capital del Estado, a través de su Delegación ubicada en Av. Chapultepec 2 Oriente Colonia Centro, C.P. 77000.

---

En el Instituto Mexicano del Seguro Social en Quintana Roo se perciben problemas de atención al derechohabiente, atención rápida y oportuna a los patrones afiliados mismos que son la columna vertebral de nuestra Institución aunado al impacto presupuestal (elevados costos de operación, problemas de calidad, así como dificultad para alcanzar los objetivos propuestos), en este sentido tenemos que el ausentismo laboral es un factor generador de efectos negativos tanto en Instituciones de carácter público ó privado .

Esta percepción está originada fundamentalmente en la desmotivación debido a múltiples causas como son: falta de capacitación continua, salarios inadecuados, falta de comunicación, trabajo monótono y rutinario, reflejándose en un alto índice de ausentismo no programado motivo de nuestro breve estudio.

#### 2.4. Análisis de Datos

Para la obtención de los datos, se emplearon fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: se aplicaron 363 encuestas a trabajadores de las diferentes unidades médicas y no médicas para recabar la información necesaria.

##### 2.4.1. Análisis de datos de fuentes primarias

Determinación de la muestra

Toda vez que conocemos nuestro universo, el cual es de 4 000 trabajadores, podremos determinar la muestra; entendiendo como:

Universo.- Al total de los elementos que reúnen ciertas características homogéneas, los cuales son objeto de una investigación.

Muestra.- Es una parte de universo que debe representar los mismos fenómenos que ocurren en aquel, es decir, que debe tener las mismas características que tiene éste, con el fin de estudiarlos y medirlos, cuando se estudia al total del

---

universo, se denomina censo.

La muestra debe reunir ciertas características para alcanzar sus objetivos:

- Representatividad. Todos los elementos deben representar las mismas cualidades y características del universo.
- Suficiencia. La cantidad de elementos seleccionados, tiene que ser representativa del universo, y deben estar elegidos sin errores.

Podemos mencionar algunas ventajas de utilizar muestras y no universos:

- Menor tiempo. Se refiere a que obtendríamos con mayor rapidez la información sobre una muestra que sobre todo el universo.
- Menor costo. Se gastaría menos si el estudio se hace sobre la muestra y no sobre el universo.
- Confiabilidad. Una vez comprobada la representatividad de una muestra, podrá emplearse con una entera confianza el procedimiento de selección en los próximos estudios de otros universos. Una muestra idónea ofrece hasta 99% de confiabilidad en los resultados.
- Control. Es fácil acudir a los resultados finales del estudio, con fines de consulta, comparación y evaluación.

Muestra en poblaciones Finitas. El presente proyecto, objeto de nuestro estudio está basado en una población de un universo finito, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

---

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q} ; \quad \text{en donde:}$$

z= Nivel de Confianza

N= Universo o Población

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (precisión en los resultados)

n = Número de elementos (tamaño de la muestra)

Se planea llevar a cabo una investigación para determinar el porcentaje de ausentismo en el IMSS en Quintana Roo, para lo cual es necesario calcular el tamaño de la muestra requerida, con un intervalo de confianza de 95% y un error de estimación de 5%. La investigación se llevará a cabo en una población o universo de 4 000 empleados de dicha Institución.

Los datos son los siguientes:

n = ¿?

e = 5%

z = 1.96

p = 50%

q = 50%

N = 4 000

---

Fórmula:

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

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 4\,000 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (4\,000 - 1) + (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.84 \times 4\,000 \times 0.25}{0.0025 \times (3\,999) + 3.84 \times 0.25} = \frac{3\,840}{9.9975 + 0.96}$$

$$n = \frac{3\,840}{10.9575} = 350.44\$$$

**n = 350.44 = 351 (número de encuestas a aplicar).**

2.4.2. Aplicación de encuesta para cuantificar datos del personal faltista y los motivantes

2.4.3. Resultados de las encuestas

La fórmula para obtener el número de encuestas nos indica **351**, sin embargo se aplicaron un total de **363**, mismas que a continuación se presentan los resultados.

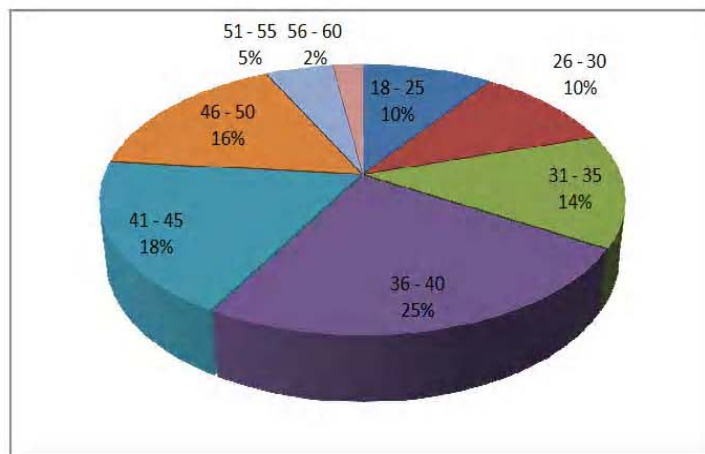


---

1. ¿Cuál es su edad?

Rango	Cantidad
18 – 25	35
26 – 30	38
31 – 35	49
36 – 40	89
41 – 45	67
46 – 50	59
51 – 55	18
56 – 60	8
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 1



Gráfica 4

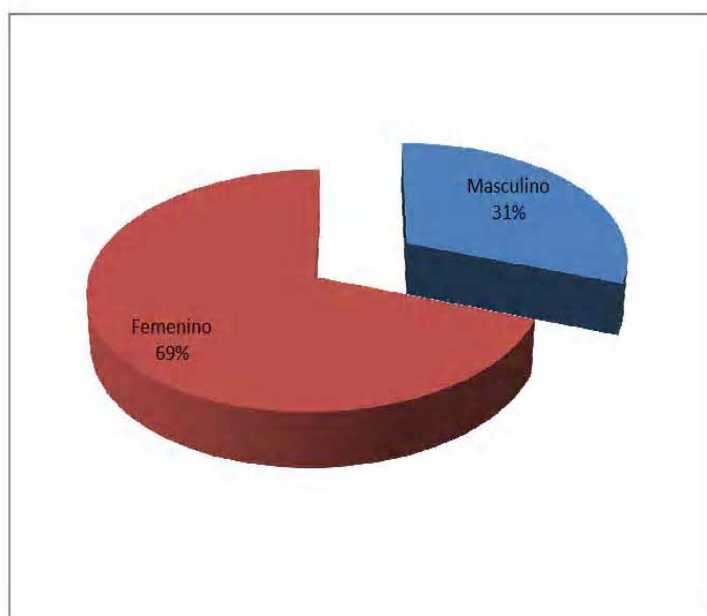
En esta gráfica se representa las edades de los trabajadores de las diferentes categorías y de ambos sexos, tiene como rango de edad de 18 a 60 años, contando con personal entre 36 a 40 años con mayor índice de personal con que cuenta el IMSS.

---

## 2. Sexo

Sexo	Total
Masculino	111
Femenino	252
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 2



Gráfica 5

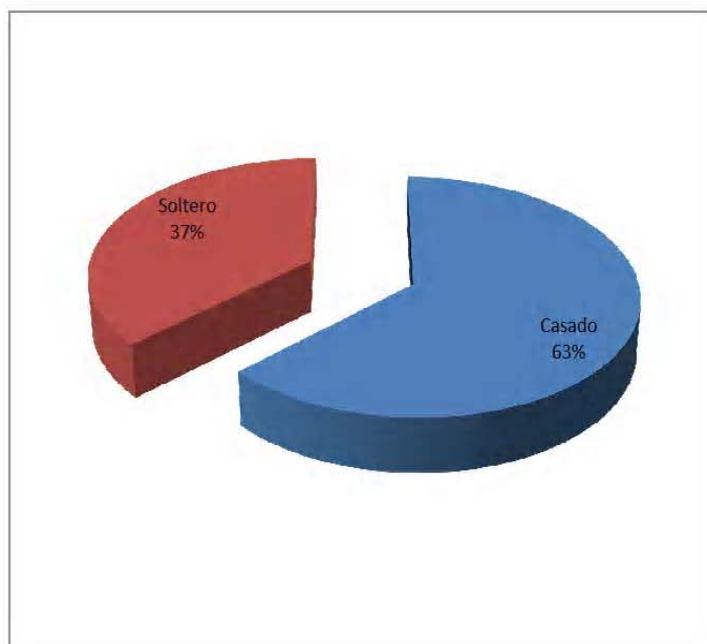
En la encuesta realizada, contamos con un 69% de personal femenino y un 31% de personal masculino reflejándose un mayor índice de mujeres trabajadoras.

---

### 3. Estado civil

Estado Civil	Total
Casado	229
Soltero	134
Total general	363

Tabla 3



Gráfica 6

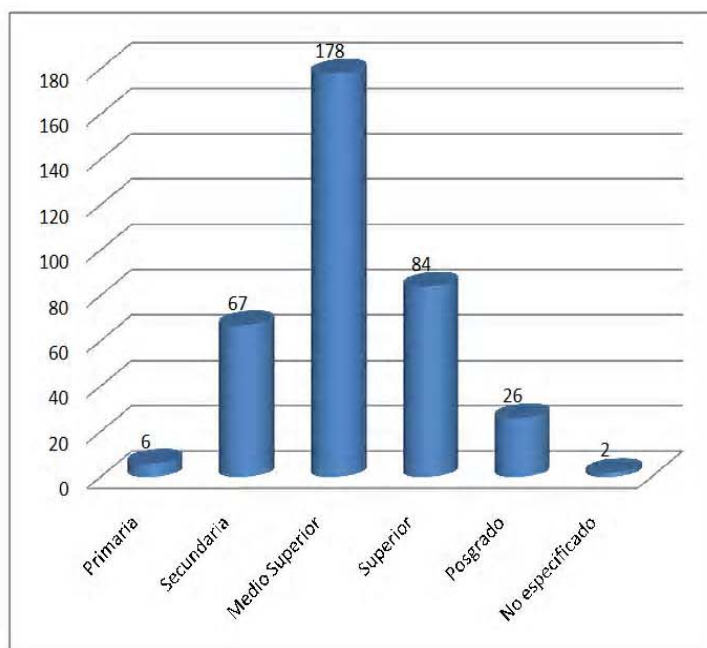
En esta gráfica nos podemos dar cuenta que existe un 63% de personal casado y un 37% de personal soltero.

---

#### 4. Escolaridad

Nivel de Escolaridad	Total
Primaria	6
Secundaria	67
Medio Superior	178
Superior	84
Posgrado	26
No especificado	2
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 4



Gráfica 7

En la presente gráfica se observa que la escolaridad más representativa con que cuentan los trabajadores del IMSS es la del nivel medio superior, seguida de

---

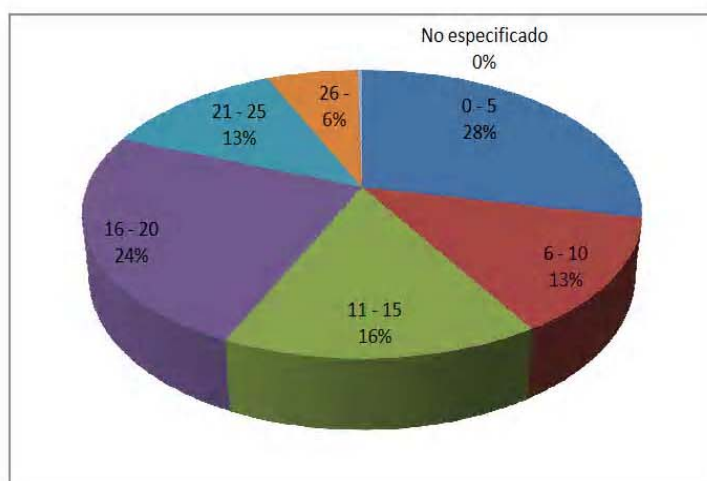
personal que cuenta con una profesión terminada, siendo menos representativos los trabajadores que únicamente cuentan con estudios de primaria y secundaria.

---

## 5. Antigüedad Laboral

Rango de Antigüedad	Cantidad
0 – 5	103
6 – 10	47
11 – 15	56
16 – 20	88
21 – 25	45
26 -	23
No especificado	1
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 5



Gráfica 8

Derivado del período comprendido entre los años 2005 al 2012 habrán de jubilarse a nacional cerca de 150 000 trabajadores, ésta condición empieza a reflejarse en nuestra Delegación por lo que puede observarse en la gráfica que los trabajadores entre 0 y 5 años ocupan el 28% así como los trabajadores entre 16 y 20 años ocupan la segunda posición en este aspecto.

---

6. ¿Cuántas veces has faltado en el último mes?

Días de falta	Casos
1 falta	28
2 faltas	13
3 faltas	7
Ninguna	314
No especificado	1
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 6



Gráfica 9

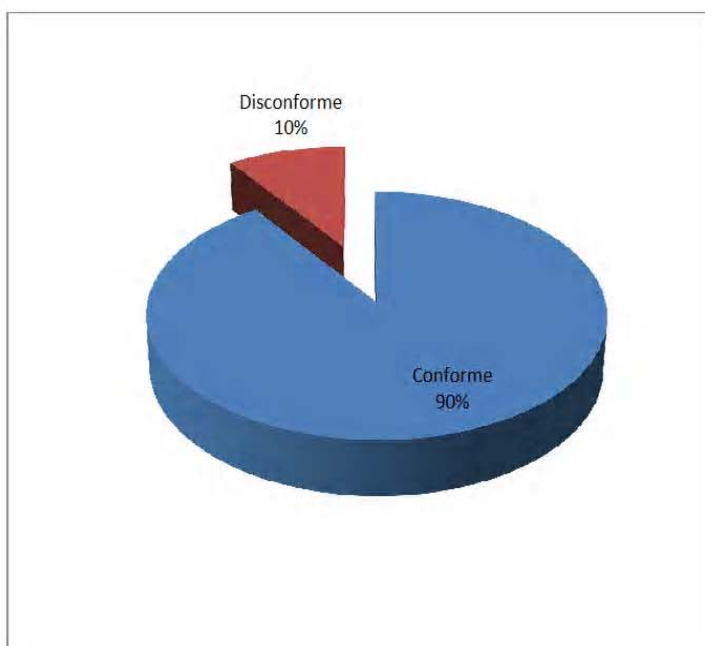
La presente gráfica muestra el número de trabajadores que aceptaron haber faltado el último mes.

---

7. ¿Estás a gusto con tu trabajo?

Estado en el Trabajo	Casos
Conforme	328
Disconforme	35
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 7



Gráfica 10

Esta gráfica nos representa la satisfacción del trabajador en su centro de trabajo.

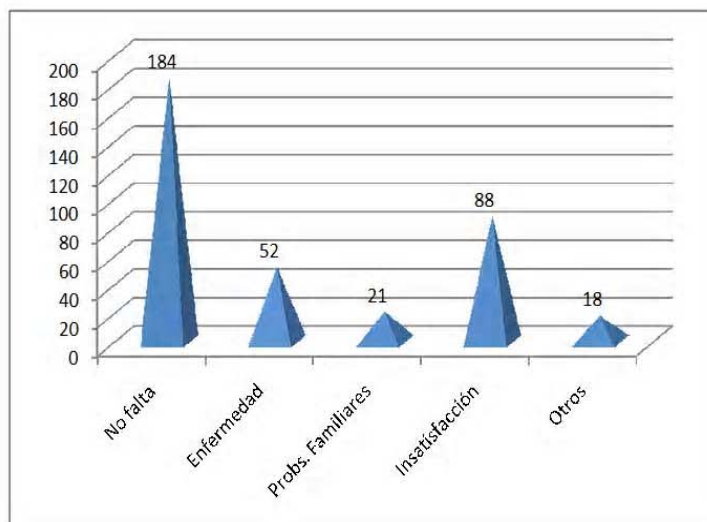


---

8. Causa que origina tu falta

Causa Falta	Total
No falta	184
Enfermedad	52
Problemas Familiares	21
Insatisfacción	88
Otros	18
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 8



Gráfica 11

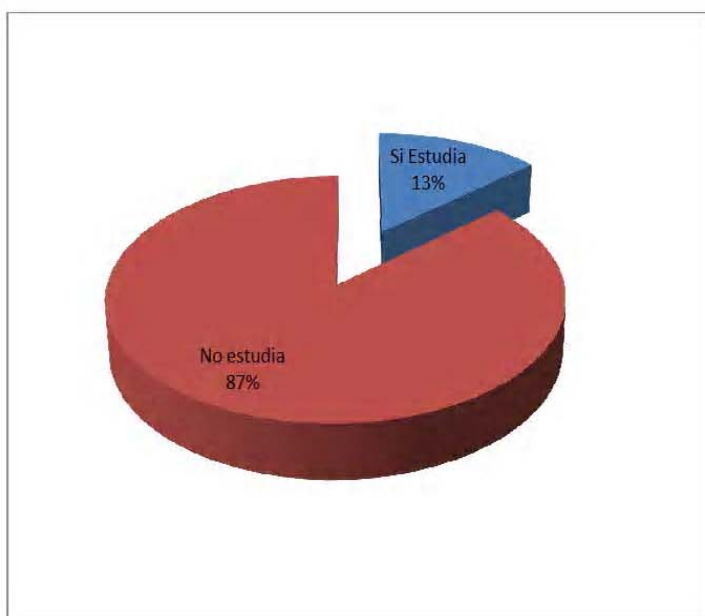
En esta gráfica se representa las causas que originan que un trabajador falte a su trabajo, una de las principales causas es por enfermedad, problemas familiares e insatisfacción en su trabajo.

---

9. ¿Estudias actualmente?

<b>Estudia actualmente</b>	<b>Total</b>
Si Estudia	49
No estudia	314
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 9



Gráfica 12

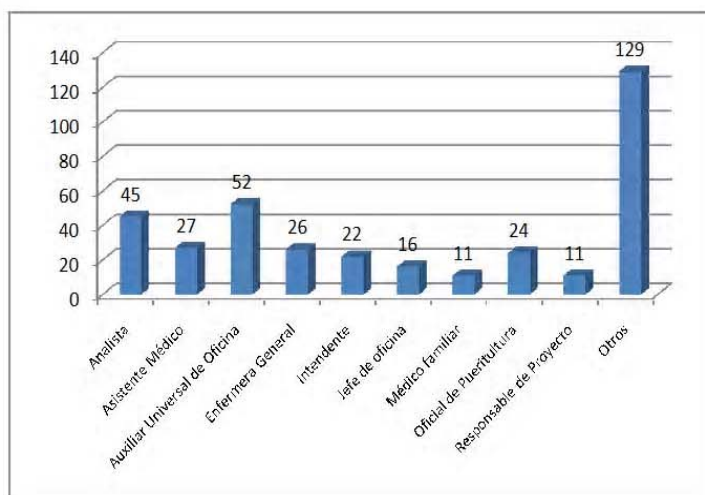
En esta gráfica se representa si el trabajador está realizando estudios actualmente, en la que el 87% que no estudia y el 13% se encuentra estudiando actualmente.

---

10. ¿Qué categoría Tienes?

Categoría	Casos
Analista	45
Asistente Médico	27
Auxiliar Universal de Oficina	52
Enfermera General	26
Intendente	22
Jefe de oficina	16
Médico familiar	11
Oficial de Puericultura	24
Responsable de Proyecto	11
Otros	129
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 10



Gráfica 13

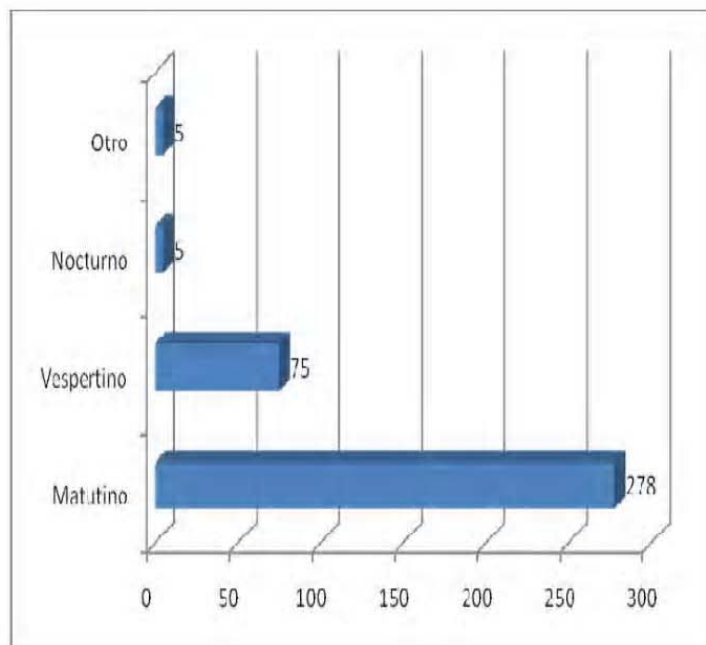
En esta gráfica se presentan las diferentes categorías a las cuales se les aplicaron las encuestas, así como el porcentaje respectivo de respuestas.

---

11. ¿En qué turno laboras?

Turno	Casos
Matutino	278
Vespertino	75
Nocturno	5
Otro	5
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 11



Gráfica 14

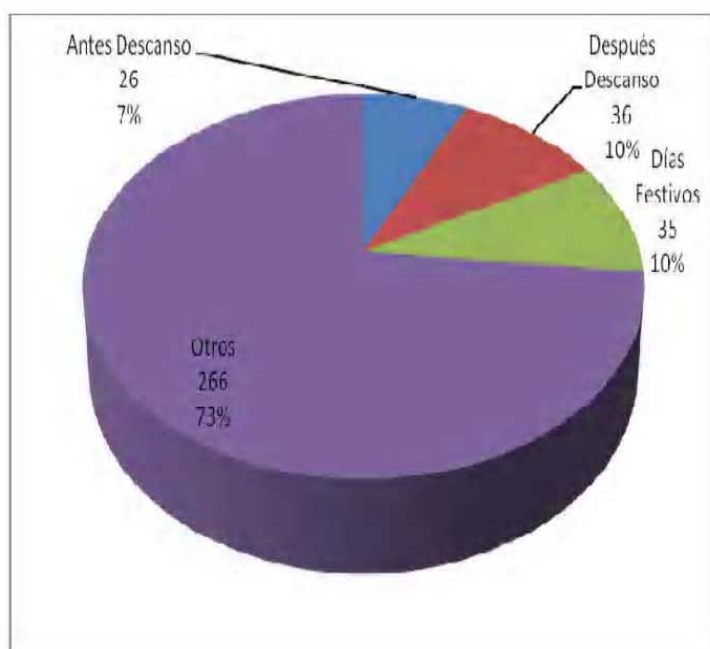
Los tres principales turnos que se presentan son el matutino, vespertino y nocturno, siendo el matutino el que tiene mayor incidencia.

---

12. ¿Qué días estás más propenso a faltar?

Propenso	Total
Antes Descanso	26
Después Descanso	36
Días Festivos	35
Otros	266
<b>Total</b>	<b>363</b>

Tabla 12



Gráfica 15

Se presentan los días en los cuales el trabajador está más propenso a faltar.

---

### 2.2.1.2 Análisis de los resultados de las encuestas

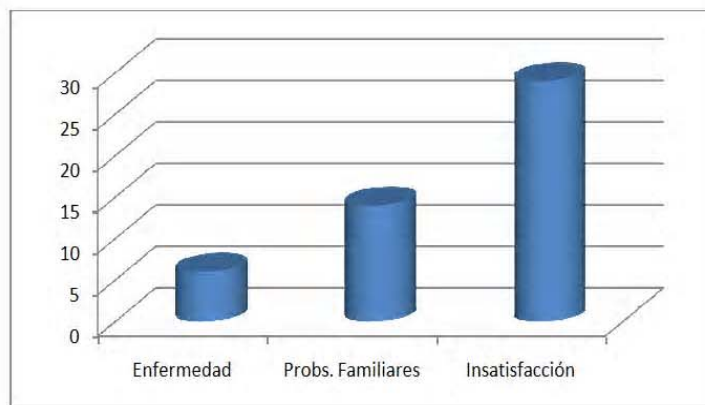
El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas arrojo los siguientes datos a destacar:

De los 363 trabajadores encuestados, 49 contestaron haber faltado por lo menos una vez en el último mes, esto representa un 13.64% sobre la muestra.

Gráficas y resultados de los 49 trabajadores faltistas

Causa Falta	Total
Enfermedad	6
Probs. Familiares	14
Insatisfacción	29
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 13



Gráfica 16

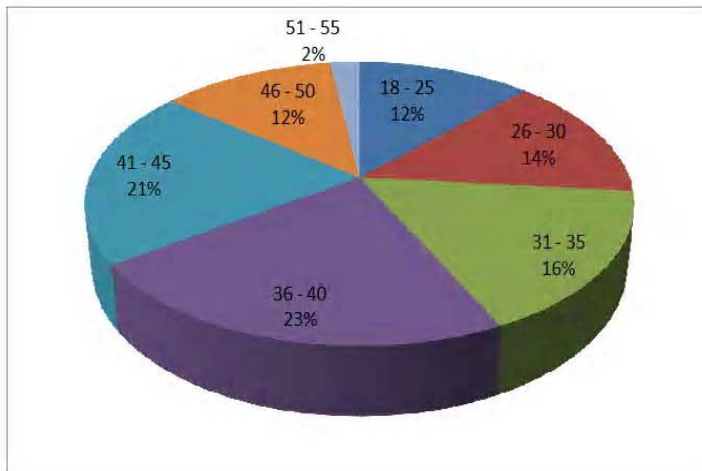
El motivo por el cual los trabajadores están más propensos a faltar es por

---

insatisfacción laboral, el segundo en importancia es por problemas familiares.

Rango	Cantidad
18 – 25	6
26 – 30	7
31 – 35	8
36 – 40	11
41 – 45	10
46 – 50	6
51 – 55	1
56 – 60	0
<b>Total</b>	<b>49</b>

**Tabla 14**



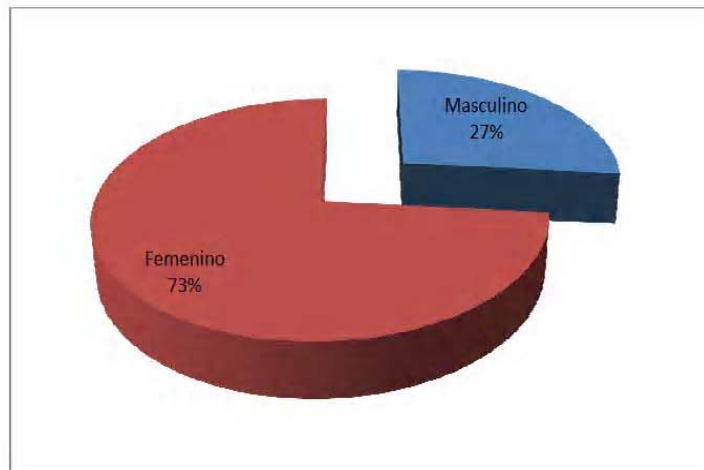
**Gráfica 17**

El rango de edad con mayor índice de faltas es el de 36-40.

---

Sexo	Total
Masculino	13
Femenino	36
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 15



Gráfica 18

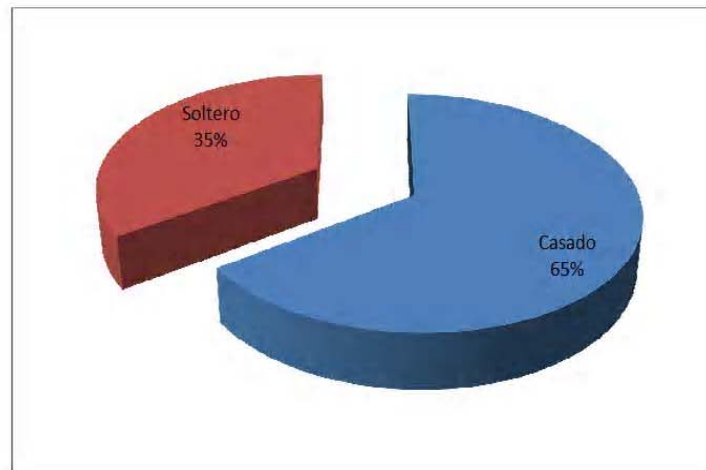
El sexo femenino es quien presentó mayor índice en esta incidencia.



---

Estado Civil	Total
Casado	32
Soltero	17
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 16



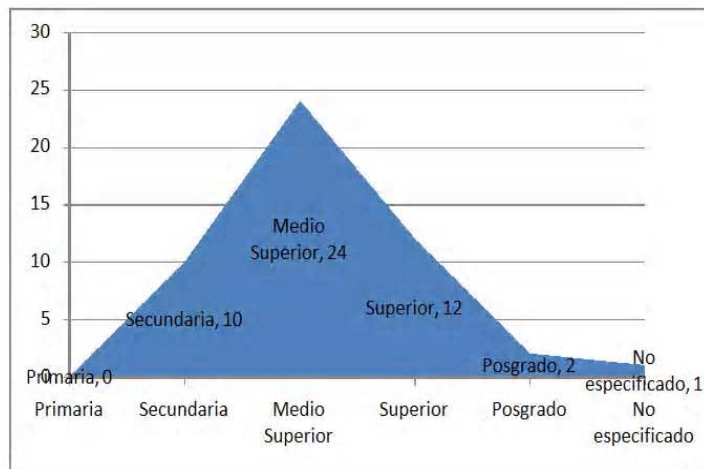
Gráfica 19

Los trabajadores casados son los que representan más inasistencias por faltas.

---

Nivel de Escolaridad	Total
Primaria	0
Secundaria	10
Medio Superior	24
Superior	12
Posgrado	2
No especificado	1
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 17

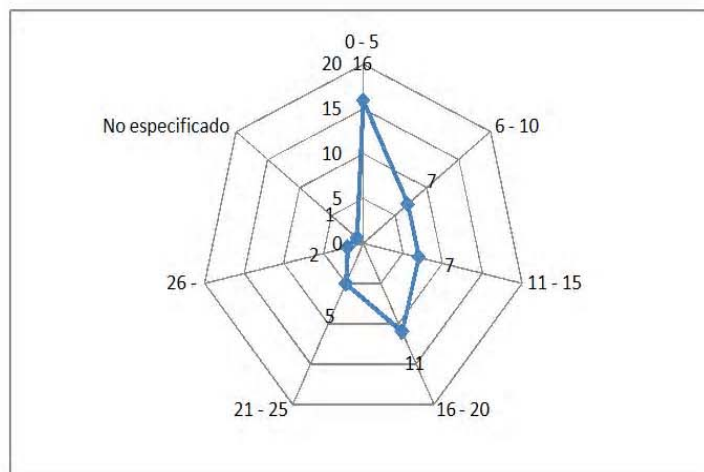


Gráfica 20

Trabajadores con escolaridad nivel Medio Superior, presentan mayor índice de faltas.

Rango de Antigüedad	Cantidad
0 - 5	16
6 - 10	7
11 - 15	7
16 - 20	11
21 - 25	5
26 -	2
No especificado	1
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 18



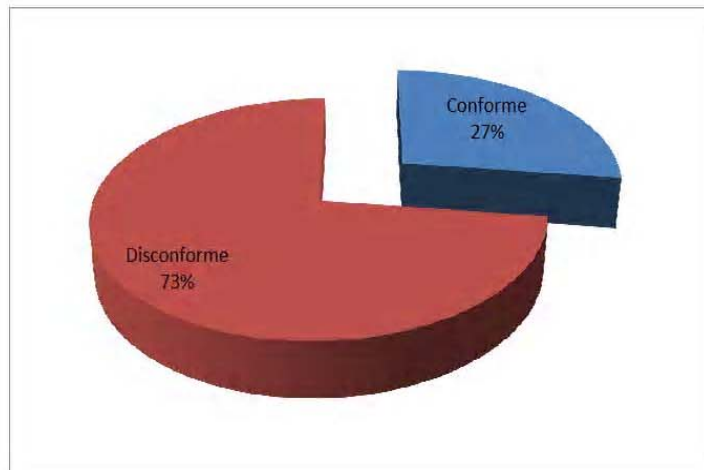
Gráfica 21

Los trabajadores con menor antigüedad en el rango de 0 a 5 años, presentan mayor índice de faltas.

---

Estado en el Trabajo	Casos
Conforme	13
Disconforme	35
<b>Total</b>	<b>48</b>

Tabla 19



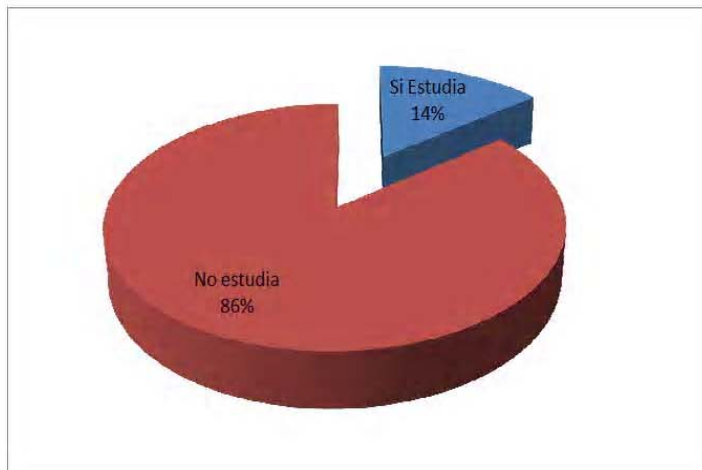
Gráfica 22

De los trabajadores faltistas 73% manifestaron no estar a gusto con su trabajo.

---

Estudia actualmente	Total
Si Estudia	7
No estudia	42
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 20

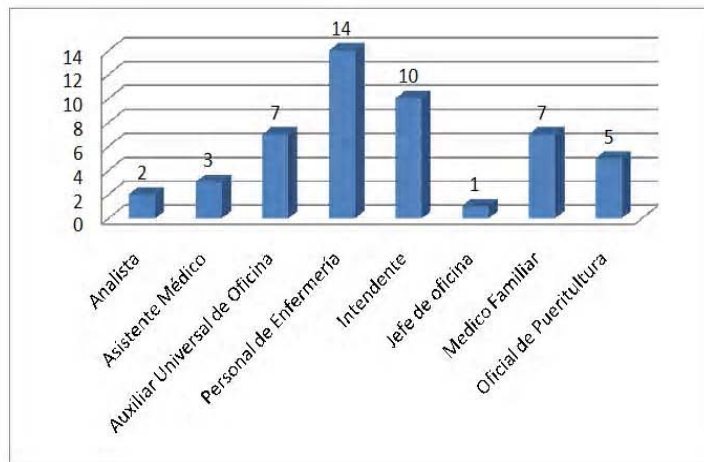


Gráfica 23

El 86% de los trabajadores faltistas actualmente no llevan a cabo ningún tipo de estudio o preparación.

Categoría	Casos
Analista	2
Asistente Médico	3
Auxiliar Universal de Oficina	7
Personal de Enfermería	14
Intendente	10
Jefe de oficina	1
Médico Familiar	7
Oficial de Puericultura	5
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 21



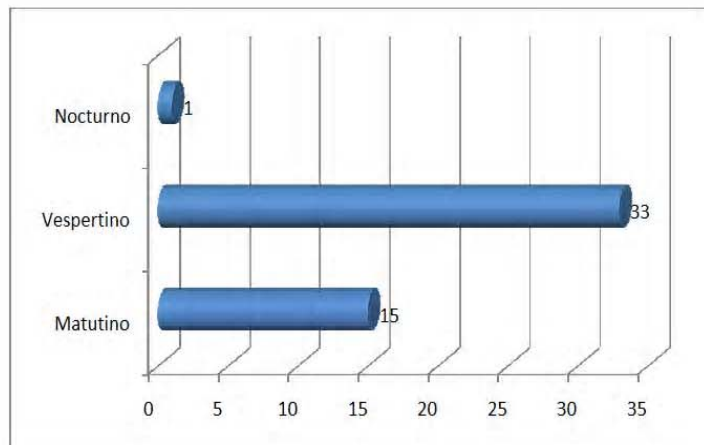
Gráfica 24

Las categorías con mayor índice de faltas son las de personal de enfermería, Intendencia y personal médico.

---

Turno	Casos
Matutino	15
Vespertino	33
Nocturno	1
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 22



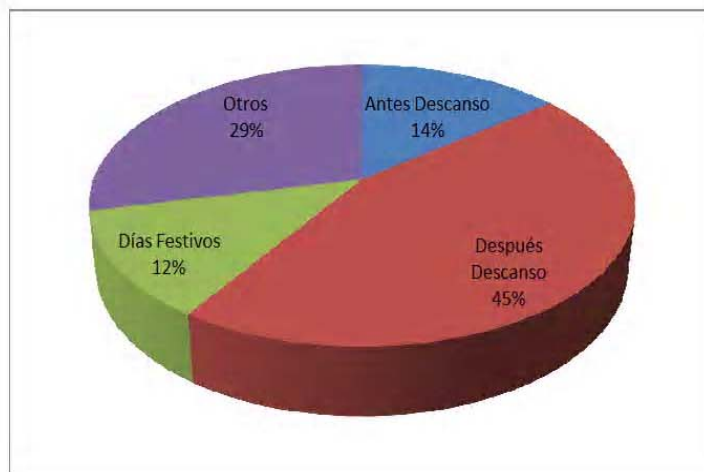
Gráfica 25

El turno vespertino es el que presentó más índice de ausentismo por faltas.

---

Propenso	Total
Antes Descanso	7
Después Descanso	22
Días Festivos	6
Otros	14
<b>Total</b>	<b>49</b>

Tabla 23



Gráfica 26

El día siguiente al descanso del trabajador es en el que presentaron mayor recurrencia a faltar, y en segundo lugar manifestaron que cualquier día están propensos a la inasistencia.

En conclusión podemos señalar, que en base a las respuestas obtenidas, los trabajadores del IMSS en Quintana Roo que presentan mayor índice de faltas, son trabajadores jóvenes, principalmente del sexo femenino, casadas con la conocida responsabilidad que conlleva el triple rol de ser trabajadoras, esposas y madres trabajadoras, con poco tiempo de antigüedad, lo que de igual manera nos permite pensar que aun no están comprometidas al 100% con la misión del Instituto, y por



---

otra parte los resultados nos muestran que existe mucha insatisfacción laboral, podemos encontrar un área de oportunidad importante para la aplicación de técnicas motivacionales.

---



# CAPÍTULO 3

## PLANEACION DEL PROYECTO

---

## CAPITULO 3. PLANEACIÓN DEL PROCESO

Posterior a la realización del estudio de mercado, el cual nos permitió determinar las causas principales que están generando ausentismo por faltas de los trabajadores del IMSS, sus insatisfacciones en este rubro, así como las áreas de oportunidad que permitirían plantear las soluciones adecuadas, se lleva a cabo la planeación del proyecto en base a los siguientes elementos.

1. Detección de las oportunidades. Es el punto de partida de la planeación. Pre limita las posibles oportunidades futuras, es decir, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar.
2. Establecimiento de objetivos. Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para corto como largo plazo.
3. Desarrollo de premisas. Es establecer, difundir, u obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.
4. Determinación del curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.
5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son

---

aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

A continuación se presenta las técnicas utilizadas en la planeación de este proyecto.

### 3.1. Diagrama de Flujo de Procesos

Es un método sencillo, para representar un proceso en el cual se utiliza una simbología internacionalmente aceptada, es el más usado para representar gráficamente los procesos.

Símbolos utilizados:

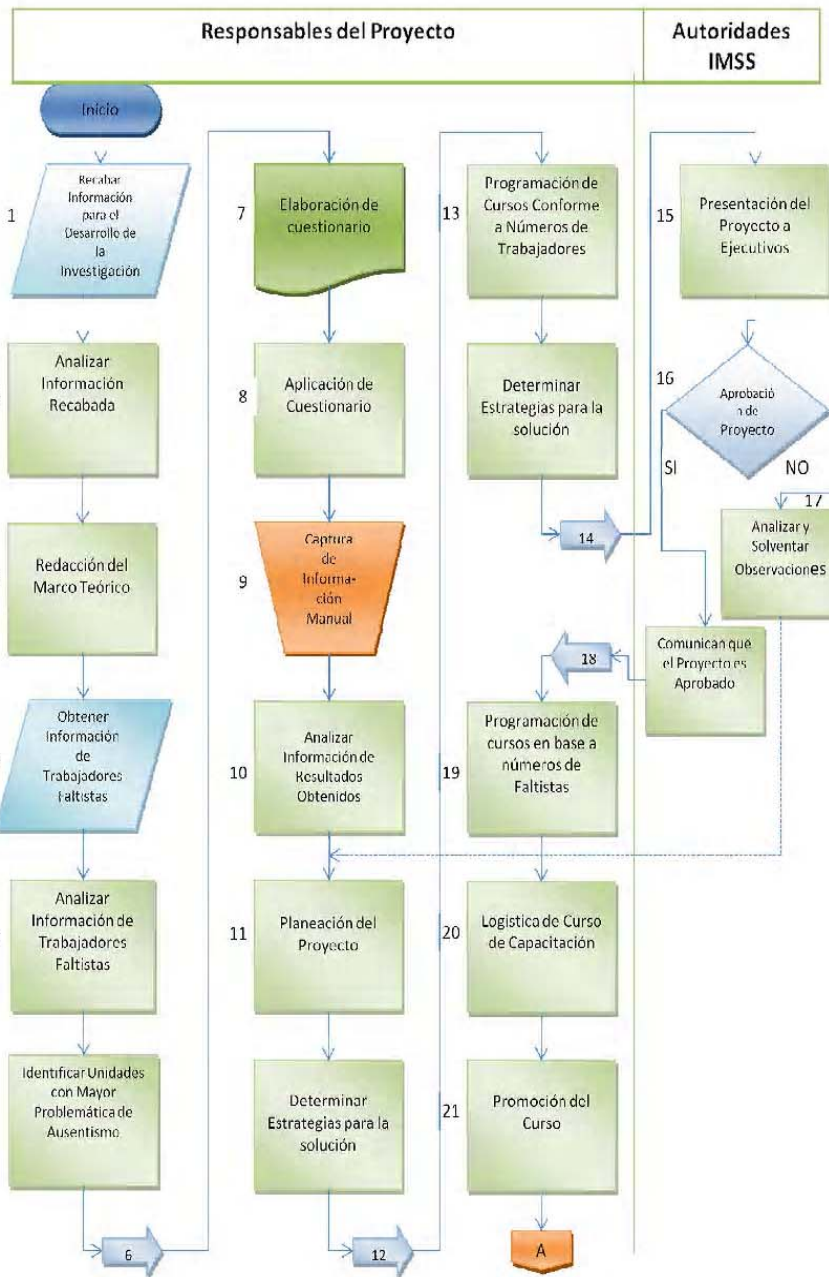
- Flecha. Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.
- Rectángulo. Se usa para representar un evento o proceso determinado. Es el símbolo más comúnmente utilizado. Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada.
- Rombo. Se utiliza para representar una condición. Normalmente el flujo de

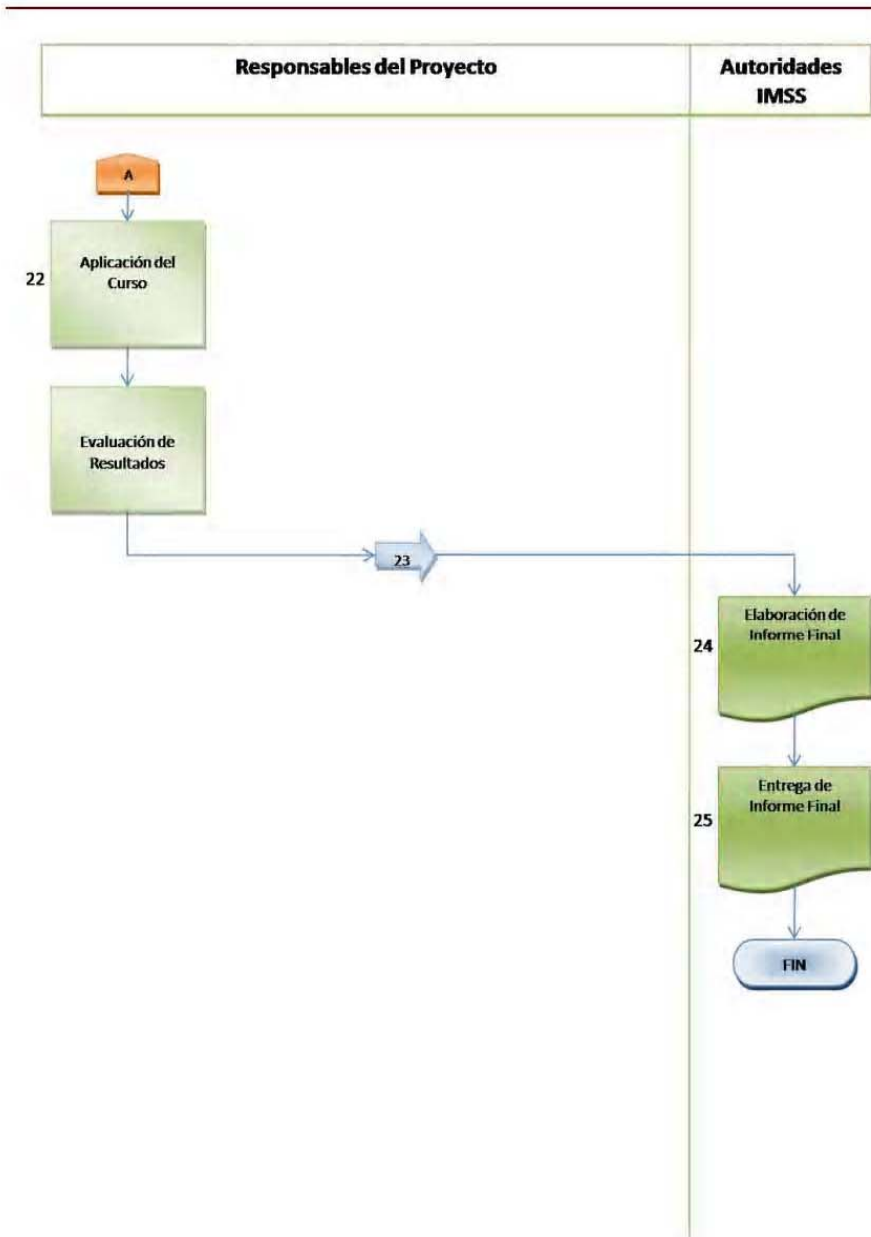
---

información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple.

- Círculo. Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe darse dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números en los mismos.

Existen además un sin fin de formas especiales para denotar las entradas, las salidas, los almacenamientos, etcétera.





---

### 3.2. Matriz de Responsabilidades

#### Matriz de Información

Esta matriz nos ayuda a identificar la colaboración de cada uno de los integrantes del proyecto de acuerdo a la estructura de desglose de actividades que se llevaron a cabo.

Utilizamos la matriz de responsabilidades tipo RASI, denominada así por las siglas de los tipos de participación de los integrantes en el Proyecto, como sigue:

R = Responsable

A = Autoriza

S = Proporciona soporte

I = Es informado

En una matriz de responsabilidades se pueden utilizar todos los papeles que se quiera, no hay límite en cuanto a la cantidad de estos a utilizar, sin embargo se recomienda que en cada Organización se establezcan los que se consideren más representativos, de modo que los integrantes estén familiarizados con lo que cada papel tiene asociado.

En la matriz de responsabilidades la asignación de participación sigue algunas reglas:

Debe de haber solo una R

Si hubiera más de una "R" los que tuvieran este papel no sabrían claramente lo que les corresponde ó el nivel de autoridad que tienen sobre la actividad, por lo que causarían un caos.



---

En la presente investigación el punto 4.6.1 Y 2 es responsabilidad de todos los integrantes del proyecto la presentación y defensa del mismo, debido a esto las celdas 2-6 (derecha a izquierda) presentan repetición de la letra "R".

Se pueden repetir letras en la misma celda.

Alguna persona puede desempeñar más de un papel, sin embargo hay que tener cuidado de no saturar a esa persona y que como consecuencia de esa duplicidad de papeles, no se cree conflicto de intereses.

R y A implica que deben ser informados.

El responsable y el que autoriza deben estar informados por lo que es opcional indicarlo en la matriz.

Limitar números de A's.

Ocasionalmente es conveniente que más de un nivel autorice, pero demasiadas autorizaciones entorpecen el desempeño.

Pueden quedar celdas vacías.

No todos los actores participan en todas las escenas, eso sería muy poco eficiente. Para efectos de nuestro proyecto algunas celdas están saturadas con la misma letra debido a que se ha realizado todo en equipo sobre todo algunas actividades que se prestan a ello (análisis de información, lluvia de ideas, etc.).

No.	ACTIVIDAD	COORDINADOR DE PROYECTO	JEFE DE PROYECTO (ALEX)	OPERADOR NO.1 (CRISTI)	OPERADOR No. 2 (MARY)	OPERADOR No. 3 (VICKY)	OPERADOR No. 4 (ABE)
1	<b>ELABORAR MARCO DE REFERENCIA</b>	I	R				
1.1	RECABAR INFORMACION TEÓRICA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		S	S	S	S	S
1.2	ANALIZAR INFORMACION RECABADA		S	S	S	S	S
1.3	REDACCIÓN DEL MARCO TEÓRICO		S	S	S	S	S
2	<b>VISITAR SEDE DELEGACIONAL</b>		R				
2.1	OBTENER INFORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS		S	S	S		
2.2	ANALIZAR LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS		S	S	S	S	S
3	<b>ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO</b>	I	R				
3.1	IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR FALTAS		S	S	S		
3.2	ELABORACION DE CUESTIONARIO		S	S	S	S	R
3.3	APLICACIÓN DE CUESTIONARIO		S	R	S	S	
3.4	CAPTURA DE INFORMACION RECABADA			S	R		
3.5	ANALIZAR INFORMACION DE RESULTADOS OBTENIDOS		S	S	S	R	S
3.6	<b>ELABORACION DEL PROYECTO</b>	A	R				
3.6.1	PLANEACION DEL PROYECTO		R	S	S	S	S
3.6.2	DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCIÓN		S	S	S	R	S
3.6.3	PROGRAMACION DE CURSOS CONFORME A NÚMERO DE TRABAJADORES		S				R
3.6.4	DETERMINAR SEDE, COSTOS Y TEMA A TRATAR.		S	S	R		
3.7	<b>EJECUTAR EL PROYECTO</b>	A					
3.7.1	PRESENTACION DEL PROYECTO A FUNCIONARIOS DEL IMSS		R	R	R	R	R
3.7.2	APROBACIÓN DEL PROYECTO	A					
3.7.3	COMUNICAN QUE EL PROYECTO FUE APROBADO	A	I	I	I	I	I
3.8	<b>REVISIÓN Ó READECUACION DEL PROYECTO</b>	A					
3.8.1	ANALIZAR Y SOLVENTAR OBSERVACIONES	I					
4	<b>OBTENER RESULTADOS</b>						
4.1	PROGRAMACION DE CURSOS CONFORME A NUMERO DE TRABAJADORES FALTISTAS		R	S	S	S	S
4.2	LOGISTICA DEL CURSO (INMUEBLES, MAT.DIDACTICO, EXPOSITOR)		S	S	R	S	S
4.3	PROMOCION DEL CURSO		R	S	S		
4.4	APLICACIÓN DEL CURSO		R	S	S	S	S
4.5	EVALUACION DE RESULTADOS		S	S	S	S	R
4.6	<b>PRESENTACION DE RESULTADOS A FUNCIONARIOS DEL IMSS</b>	A					
4.6.1	ELABORACION DE INFORME FINAL		R	R	R	R	R
4.6.2	ENTREGA DE INFORME FINAL	I	R	R	R	R	R

RE = RESPONSABLE A = AUTORIZA S = PROPORCIONA SOPORTE I = ES INFORMADO

Ilustración 6

---

### 3.3. Programa de actividades

En esta sección se presenta la programación de las actividades principales a desarrollar, se determinan recursos materiales, humanos y económicos, así como los responsables de cada actividad y tiempos óptimos, lo cual nos permitirá determinar la duración del proyecto.

Utilizando las graficas de Gantt se representa el inicio, desarrollo y término del proyecto, señalando en estos, días de descanso, días hábiles, calendarios de trabajo personalizado, duración, nombre y secuencia de las actividades, aplicando el método de Ruta Crítica para determinar el tiempo optimo de realización.



## Cronograma de Actividades

Id	Nombre de tarea	Duración	Com #120	Fin	Jun 08	Jul 08	Ago 08	Sep 08	Oct 08	Nov 08	Dic 08	Jan 09	Feb 09	Mar 09	Abr 09	May 09	Jun 09	Jul 09	Ago 09	Sep 09	Oct 09	Nov 09	Dic 09	
1	MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA DISMINUCION DEL AUSENTISMO NO PROGRAMADO ORIGINADO POR FALTAS INJUSTIFICADAS DE LOS TRABAJADORES DEL IMSS EN QUINTANA ROO	137 días?	m# 0406/08	Jue 11/7/2008																				
2	ELABORAR MARCO DE REFERENCIA PARA EL DESARROLLO DE LA ANALISIS INFORMACION RECAJADA	16 días	m# 0406/08	m# 2506/08																				
3	ANALISIS INFORMACION RECAJADA	3 días	m# 0406/08	m# 18/06/08																				
4	REDACCION DEL MARCO TEORICO VISITAR SEDE DELEGACIONAL OBTENER INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	3 días	m# 1906/08	m# 2306/08																				
5	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	2 días	mar 2406/08	m# 2506/08																				
6	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR ELABORACION DE CUESTIONARIO	1 día	mar 2406/08	mar 2406/08																				
7	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día	m# 25/06/08	m# 25/06/08																				
8	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR ELABORACION DE CUESTIONARIO	15 días	Jue 26/06/08	m# 19/07/08																				
9	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día	Jue 26/06/08	Jun 26/06/08																				
10	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR ELABORACION DE CUESTIONARIO	1 día	Jun 26/06/08	Jun 27/06/08																				
11	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	10 días	Jun 30/06/08	Jun 11/07/08																				
12	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR ELABORACION DE CUESTIONARIO	2 días	Jun 14/07/08	Jun 16/07/08																				
13	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día	Jun 16/07/08	Jun 16/07/08																				
14	ELABORACION DEL PROYECTO PLANEACION DEL PROYECTO DETERMINAR ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCION	21 días?	Jue 17/07/08	Jue 14/08/08																				
15	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	5 días	Jun 17/07/08	Jun 23/07/08																				
16	ELABORACION DE ESTUDIO DE MERCADO IDENTIFICAR UNIDADES CON MAYOR PROBLEMÁTICA DE AUSENTISMO POR ELABORACION DE CUESTIONARIO	2 días	Jun 24/07/08	Jun 25/07/08																				
17	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día	Jun 25/07/08	Jun 25/07/08																				
18	PROGRAMACION DE CURSOS DETERMINAR SEDE, COSTOS Y TEMAS A TRATAR	1 día	Jun 25/07/08	Jun 26/07/08																				
19	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día	Jun 29/07/08	Jun 29/07/08																				
20	ELABORACION DEL PROYECTO INTEGRACION DEL PROYECTO	12 días?	Jun 30/07/08	Jun 11/08/08																				
21	EJECUTAR EL PROYECTO PRESENTACION DEL PROYECTO A FUNCIONARIOS DEL IMSS	4 días?	m# 2008/08	Jun 24/08/08																				
22	ANALISIS LA INFORMACION DE LOS TRABAJADORES FALTISTAS	1 día?	m# 30/08/08	m# 30/08/08																				

Tareas a eliminar  
 Hito  
 Restablecer  
 Recalcula el proyecto  
 Fecha libre

Proyecto: PROYECTO AUSENTISMO2  
 Fecha: Jun 24/07/08

Página 1



---

# CAPÍTULO 4

## EJECUCIÓN Y CONTROL

### DEL PROYECTO



---

## CAPITULO 4. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

### 4.1. Ejecución del proyecto

En este capítulo se presenta la solución propuesta para la disminución del ausentismo generado por faltas de los trabajadores del IMSS, considerando las estrategias que actualmente el Instituto está aplicando para la contención de los rubros en materia de Ausentismo No programado, mismas que se mencionan a continuación:

#### 4.1.1. Estrategias aplicadas en el IMSS para la contención del ausentismo

##### 1.- Incapacidades

En lo que respecta a las incapacidades en sus tres rubros: Riesgo de trabajo, Enfermedad General y Maternidad, el IMSS está aplicando tres estrategias, mismas que se mencionan a continuación.

- Programas PREVENIMSS:

Dentro del proceso de mejora de atención médica, el Instituto ha diseñado e implantado la estrategia de Programas Integrados de Salud, más conocida como PREVENIMSS y que hace referencia a las acciones de carácter preventivo, para mejorar la salud de sus derechohabientes.

El modelo de atención a la salud que el Instituto ha desarrollado es de carácter integral, con base en la prevención, curación y la rehabilitación. Sin embargo, el énfasis principal siempre ha sido el de la curación, es decir, la atención del daño y no su prevención, lo que aunado a la transición demográfica y epidemiológica se ha traducido en elevados gastos de atención médica y en coberturas e impactos

---

limitados para las acciones de carácter preventivo.

Para dar respuesta a la problemática antes mencionada, el Instituto diseñó y consensó la estrategia PREVENIMSS durante 2001, y la implementó y puso en operación durante 2002. Se trata de una estrategia de prestación de servicios, sistemática y ordenada, de acciones educativas y preventivas, organizadas por grupos de edad.

En el caso de los trabajadores IMSS, estos tienen la oportunidad de participar en programas preventivos de detección de osteoporosis, cáncer, control de diabetes, obesidad, etc. Mismos que afectan directamente su rendimiento laboral, así como su asistencia, es en donde estos programas son pieza fundamental para evitar que se eleve el ausentismo no programado derivado de problemas de salud.

- Comité de evaluación de la Prescripción de la incapacidad temporal para el Trabajo (CEPITT)

En el IMSS, desde 1982, se ha desarrollado un programa orientado a la vigilancia y control de la expedición de certificados de incapacidad temporal para el trabajo, inicialmente denominado "Programa de Evaluación de la Atención Médica mediante el control de casos con incapacidad prolongada" (PAM), el cual se fortaleció en 1989 con el programa Institucional de Atención Médica Prioritaria a los Trabajadores"; ambos pretendían incrementar la calidad y oportunidad de la atención médica de los trabajadores, para reincorporarlos oportunamente a su vida laboral y en condiciones óptimas de salud.

El H. Consejo Técnico en sesión celebrada el 17 de abril de 1996, dictó el Acuerdo 13096, en el cual aprobó el "Programa Estratégico de Salud en el Trabajo 1996-2000", con base en el cual el Programa de evaluación de la atención médica



---

cambió su denominación a "Programa de Prestaciones por Riesgos de Trabajo e Invalidez" (PRITI), creándose Comités Operativos en unidades médicas de segundo nivel.

El Comité se constituyó en los hospitales generales de zona o regionales y se extendió después a Unidades de Medicina Familiar, integrado por un grupo de médicos de la siguiente manera: como Presidente el Director del Hospital General de Zona o Regional; Secretario Técnico, el Jefe de Departamento Clínico de Salud en el Trabajo; vocales, los jefes de los servicios de Cirugía, Consulta Externa, Traumatología y Ortopedia y Medicina Interna.

En el Diario Oficial de la Federación fue publicado el 20 de agosto del 2001, el Reglamento de Organización Interna del IMSS y de conformidad con los lineamientos legales aplicables y la reestructuración organizacional que se llevó a cabo en diversas áreas del Instituto contenidas en el Reglamento mencionado, se procedió a la cancelación del "Manual de Procedimientos del Comité Operativo para Prestaciones por Riesgo de Trabajo e Invalidez", y a la elaboración del Manual y Procedimiento del Comité de Evaluación de la Prescripción de la Incapacidad Temporal para el Trabajo, a fin de normar la integración y funcionamiento de los Comités en los ámbitos operativo, Delegacional y en las Unidades Médicas de Alta Especialidad.

#### Objetivo

Establecer las bases de integración y funcionamiento de los Comités de Evaluación de la Prescripción de la Incapacidad Temporal para el Trabajo constituidos en las unidades médicas de primero, segundo y tercer nivel de atención.

Está integrado por un grupo colegiado de Directivos Médicos y no Médicos de las unidades quienes son los encargados de la planeación, evaluación y control del

---

proceso de prescripción de la incapacidad temporal para el trabajo.

1. Días adicionales de incapacidad temporal para el trabajo.- Es el período de tiempo superior al estimado por el médico tratante en el certificado de incapacidad temporal para la reincorporación al trabajo.
2. Consejo Técnico.- Es el Órgano de Gobierno, Representante Legal y Administrador del Instituto.
3. Causas médicas que generan días adicionales a la incapacidad.- Por complicaciones atribuibles al paciente, a la evolución del o los padecimientos o al tratamiento utilizado que den lugar a la prescripción de un período mayor al estimado de incapacidad temporal para el trabajo, en el certificado inicial.
4. Causas no médicas que generan días adicionales de incapacidad.- Situaciones no inherentes al padecimiento del paciente y sus complicaciones que se presentan como producto no relacionado con el paciente o el acto médico, entre ellas la falta de personal, de equipo, de material de curación, medicamentos, etc., esto no permite la reincorporación laboral del asegurado, como se estima en el certificado inicial.

Integración del Consejo de Evaluación de la Prescripción de la Incapacidad Temporal para el Trabajo (CEPITT)

- Presidente.- En las Unidades de primero y segundo nivel será el Jefe de Servicio que genere mayor gasto en incapacidades en el ejercicio del año inmediato anterior y en las unidades de alta especialidad será el Director Médico.
- Secretario Técnico.- En la unidad de primero y segundo nivel, será el Jefe

---

de Servicios que genere el segundo mayor gasto en incapacidades del ejercicio inmediato anterior y en las unidades de alta especialidad un Jefe de Servicios.

- Vocales.- En la Unidad Médica Familiar y Hospitales Generales de Zona, serán 2 jefes de servicio de los Departamentos quien autorice la prescripción de la Incapacidad Temporal para el Trabajo, un Médico de salud en el Trabajo, en las Unidades Médicas de Alta Especialidad serán 2 Jefes de División Médica y 2 de Departamentos Clínicos serán los encargados que prescriban incapacidades.
- Invitado.- El Subdirector Administrativo de la unidad cuando se estime necesaria su presencia.
- Supervisión de incapacidades por los directores de unidades medicas

Como estrategia complementaria y por la importancia que representa el ausentismo generado por enfermedad general, los directores de cada unidad en coordinación con el jefe de servicio medico supervisan que las incapacidades expedidas en sus unidades estén apegadas a los lineamientos establecidos, para lo cual llevan controles mensuales:

- Médicos con mayor número de incapacidades expedidas
- Trabajadores que presentan incapacidades prolongadas
- Trabajadores que presentan incapacidades recurrentes

## 2.- Licencias

Derivado de la obligatoriedad que el IMSS tiene de conceder permisos económicos (licencias) a sus trabajadores de conformidad a lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo, la Dirección General del Instituto en común

---

acuerdo con el Secretario General del Sindicato, firman un Convenio denominado “Convenio de Sustitución de Trabajador a Trabajador” el cual tiene como propósito principal el disminuir el ausentismo generado por estas causas.

El cual se aplica en todas las unidades y Delegaciones a nivel Nacional, en base a los siguientes:

Lineamientos generales para la aplicación del programa “Sustitución de Trabajador a Trabajador”

1. Se aplicará para cubrir el ausentismo derivado de las licencias sin goce de sueldo, no mayor a 6 días.
2. Ambos trabajadores deberán de ser de base y de la misma categoría.
3. Los trabajadores acordarán el pago entre ellos, registrando la entrada y la salida en la tarjeta de asistencia del trabajador sustituido.
4. En ningún caso se autorizarán sustituciones que impliquen que el trabajador laboren más de 2 jornadas en un lapso de 24 horas, que afecten sus días de descanso a excepción del personal médico y de enfermería.
5. El trabajador sustituto será de un turno diferente al del trabajador sustituido.
6. No se aceptarán sustituciones con trabajadores que ostenten incapacidad médica, vacaciones, así como cualquier otro tipo de ausentismo.
7. Se autorizarán las sustituciones previo visto bueno del Jefe de Servicio, autorizada por el director o Jefe de la Dependencia, conforme al Contrato colectivo de trabajo.
8. El trabajador que acepte sustituir al otro, asumirán las responsabilidades inherentes al puesto del trabajador sustituido.

- 
9. En caso de incumplimiento con el compromiso firmado de asistir a la suplencia de otro trabajador sin causa justificada, previa comunicación al Delegado Sindical, dicho trabajador no podrá ser otra suplencia hasta 30 días posteriores del incumplimiento.
  10. Las sustituciones del programa para trabajadores en activo.
  11. El programa se aplicará a nivel nacional.
  12. El presente convenio tendrá vigencia del 01 de febrero de 2008 al 31 de enero de 2009.
  13. El instituto y el Sindicato, se obligan a ratificar y depositar el presente convenio, ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje por parte del IMSS y por parte del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.

### 3.- Faltas

En este rubro, el instituto tiene serios problemas para su control, en virtud de ser multifactorial las causas que lo originan como se plasmó en el capítulo uno, y se pudo constatar en el estudio de mercado, sin embargo existen dos estrategias que se están aplicando.

- Concientización personalizada.

Se lleva a cabo en cada unidad, en la cual el jefe de personal identifica al personal faltista y en conjunto con el representante sindical expiden oficios personalizados en los cuales invitan al trabajador a presentar los problemas que les orillan a faltar y en conjunto buscar alternativas de solución.

- Programa de anticipo de vacaciones

---

Es un programa piloto que consiste en permitirle al trabajador tomar por anticipado de 1 a 3 días a cuenta de sus periodos vacacionales. Igual que el convenio de sustitución tiene lineamientos.

#### 4.1.2 Propuesta para la disminución del ausentismo no programado originado por las faltas de los trabajadores del IMSS.

La aplicación de las encuestas presenta resultados por demás significativos, a saber las áreas de oportunidad son las siguientes:

1. Las categorías que mayor índice de ausentismo presentan son, en primer lugar el área de Enfermería, en segundo Intendencia y en tercero Médicos.
2. Los trabajadores que más presentan ausentismo por faltas son jóvenes.
3. Con poco tiempo de antigüedad.
4. La principal causa que origina la falta de estos trabajadores es la insatisfacción laboral.

Tomando en consideración las cuatro oportunidades mencionadas con anterioridad se plantea una propuesta integral para la disminución del ausentismo originado por las faltas.

Basados en la necesidad en materia de bienestar o satisfacción personal que tienen los trabajadores es necesario aplicar un programa dirigido al cambio de mentalidad y actitud que les permita valorar lo que tienen en lo familiar, social y laboral, esto por lo consiguiente influirá en la asistencia regular del trabajador y realizar su trabajo con motivación.

Por otro lado, es necesario considerar que el trabajador como parte principal en la solución de este problema no depende completamente de el motivarse por si solo,

---

ya que si bien dentro de su satisfacción se encuentra la necesidad de sentirse apoyado y respaldado por sus compañeros, le resulta mas satisfactorio sentirse apoyado por sus superiores, y esto no solo en el sentido laboral, sino más allá; esto incluye en lo personal, el sentir que sus jefes se preocupan y muestran interés además de su trabajo, por lo que sucede en su vida personal, su familia, sus amigos, donde vive, cuáles son sus aficiones, intereses, expectativas, etc.

Considerando estas aseveraciones la presente propuesta incluye el aplicar dos tipos de cursos motivacionales y de sensibilización.

I. Para trabajadores de base (operativos).

Para la aplicación del curso se consideran en la programación las siguientes premisas:

- Total de trabajadores de las categorías con mayor incidencia en faltas del área de enfermería, intendencia y médicos. Para que los trabajadores faltistas no se sientan señalados.
- Cuatros principales unidades médicas de la Delegación por el número de trabajadores. HGZ No. 1 en Chetumal, HGZ 3, HGOP 7 Y HGR 17 en Cancún.
- En horario de labores de los trabajadores. para que no tengan pretexto de no acudir.
- Dos turnos, matutino y vespertino. Porque tienen la mayor cantidad de trabajadores faltistas.

II. Para Directivos y Jefes Inmediatos Superiores

De igual manera para la aplicación del curso a los directivos se hace la programación considerando lo siguiente:

- 
- a) Se aplicará de Jefes de Sección a Niveles Superiores. Porque son los niveles que tienen mayor cantidad de gente a su mando.
  - b) Cuatros principales unidades médicas de la Delegación por el número de trabajadores. HGZ No. 1 en Chetumal, HGZ 3, HGOP 7 Y HGR 17 en Cancún.
  - c) En horario de 08:00 a 12:00 horas y turno matutino

#### 4.1.2.1 Enfoque en Teorías del Comportamiento Humano

- Relaciones Humanas

La persona y su contexto social. Si una organización estuviera compuesta de una sola persona, no sería necesario establecer canales internos de comunicación, pero si externos, con los proveedores, usuarios y demás organizaciones con las que se relacionan.

En vista de que la mayoría de las organizaciones tienen que dividir el trabajo entre su personal, lo cual origina separación física entre los diferentes puestos, es necesario que se comuniquen entre sí, para lograr la coordinación de sus actividades.

La comunicación aumenta el rendimiento de los empleados. Las circunstancias de nuestra época hacen cada vez más indispensable el trabajo en equipo para que las personas que forman parte de la empresa estén bien informadas.

¿Cuáles son las ventajas de tener una buena comunicación?

¿Qué efectos tiene una mala comunicación en la oficina?

- Motivación y Desarrollo Humano

En este sentido es necesario tener en claro que “motivación” es, lo que hace que



---

un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares".

Motivación. Para ser inteligente se requiere de motivación, la motivación tiene que ver con el optimismo y con la alegría. La motivación es un antidepresivo, es el productor del Prozac natural, es decir, de la melatonina que nos convierte en personas brillantes en nuestro interior y exterior.

La motivación es un diálogo interno positivo, es comunicación con uno mismo, creando los mejores y más útiles pensamientos, los que realmente nos muevan. Es el manejo estratégico de la mente a nuestro favor.

La motivación aumenta nuestra inteligencia emocional y también la racional, nos hace bi hemisféricos y creativos. Es el mejor alimento de nuestra mente.

La motivación es el verdadero centro de desarrollo del ser humano y la madre de la creación. Una persona verdaderamente inteligente sabe de la importancia de motivar a los demás; más aún, si se tiene la posición de dirigir a nuestros colaboradores o familiares, la primera obligación y responsabilidad es motivar.

- Influencia del grupo en la motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende

---

de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación, tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes, para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se

---

acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

- Proyecto de vida

Los seres humanos producen su película de vida, utilizando creencias, historia, personas, costumbres, hábitos, experiencias y demás elementos que tienen a su alcance.

Estas películas se convierten en el guión de vida, si la película es de éxito, bienestar, prosperidad, fama, crecimiento, equilibrio, desarrollo, así viven; pero también funciona a la inversa: si el guión contiene fracasos, baja autoestima, estancamiento, malestar, obsolescencia, poca energía, conformismo, así viven.

Proceso para cambiar guiones de vida:

- Escribe tu película
- Escenifícala actuando todos los personajes, creencias, paisajes y objetos que aparezcan en ésta
- Toma conciencia de la sensación y sentimientos que esto te produce
- Acepta que ésta es tu situación actual
- Determina los cambios que quieres hacer
- Realiza los cambios
- Verifica tus avances

Reconstrucción personal.- Si genuinamente deseamos crecer, debemos comenzar por aceptarnos; por asumir el hecho de que lo que pensamos, sentimos y

---

hacemos son todas expresiones del “uno mismo”.

En la medida que aceptemos nuestro estado actual, dejaremos de luchar para no ver lo que no queremos ver y nos haremos responsables de lo que somos:

“Soy responsable del cumplimiento de mis deseos y metas”

“Soy responsable de mis elecciones y acciones”

“Soy responsable de cómo me relaciono con las personas “

“Soy responsable del nivel de conciencia y atención con que vivo”

“Soy responsable de mi felicidad”

La reconstrucción personal se lleva a cabo utilizando todo nuestro potencial, fijándonos metas, haciendo contratos con nosotros mismos, remodelando actitudes y actividades, revisando nuestra escala de valores para actualizarla y manejando la agresividad.

Dominio personal.- Para crecer necesitamos desarrollar la actitud del dominio personal, es decir, expandir la actitud para producir los resultados que buscamos.

Significa “Abordar la vida como una tarea creativa”, desde lo mundano hasta lo profundo.

El dominio personal es un viaje, no un destino. Las personas con alto nivel de dominio personal, comparten las siguientes características:

1ª. Clarifican continuamente lo que les es importante

2ª. Son honestos en su análisis de la realidad cotidiana

3ª. Ven la realidad actual como aliado y no como enemigo

---

4ª. Perciben las fuerzas del cambio y trabajan con ellas

5ª. Son profundamente inquisitivas

6ª. Están conectadas con otras personas, sin embargo, no sacrifican su singularidad.

Momentos de conciencia.- Incrementar y desarrollar la conciencia, sólo es posible cuando nos damos cuenta, es decir, cuando hacemos una pausa y reflexionamos sobre lo que nos está pasando en este preciso momento. El ejercicio que detallamos a continuación, cumple con este propósito.

Se puede practicar en cualquier momento, lo importante es habituarse a utilizarlo cuando más lo necesitamos, es decir, en los momentos de tensión, comienza por preguntarte:

1. ¿Qué sucede ahora? Añade tres preguntas complementarias:

¿Qué hago ahora?

¿Qué siento ahora?

¿Qué pienso ahora?

Luego haz otra pregunta primaria:

2. ¿Qué quiero ahora?

En otras palabras, ¿qué estoy tratando de lograr con este diálogo? y ¿lo que pienso me acerca o me aleja del objetivo?

El solo hecho de hacer la pregunta provoca un cambio, aún cuando no hayas tomado conscientemente la decisión de cambiar.

3. ¿Qué hago ahora que me impide obtener lo que quiero?

---

Haz una elección en este momento. Sólo necesitas decir: "Escojo..."

Y por último, ahora que sabes lo que quieres, procura obtenerlo.

4. Inhala profundamente, y continúa. Esto puede significar moverse directamente hacia una meta que ahora tenemos clara, o como sugiere Robert Fritz, puede significar cambiar el foco de tu atención, cambia de tema, cambia de velocidad.

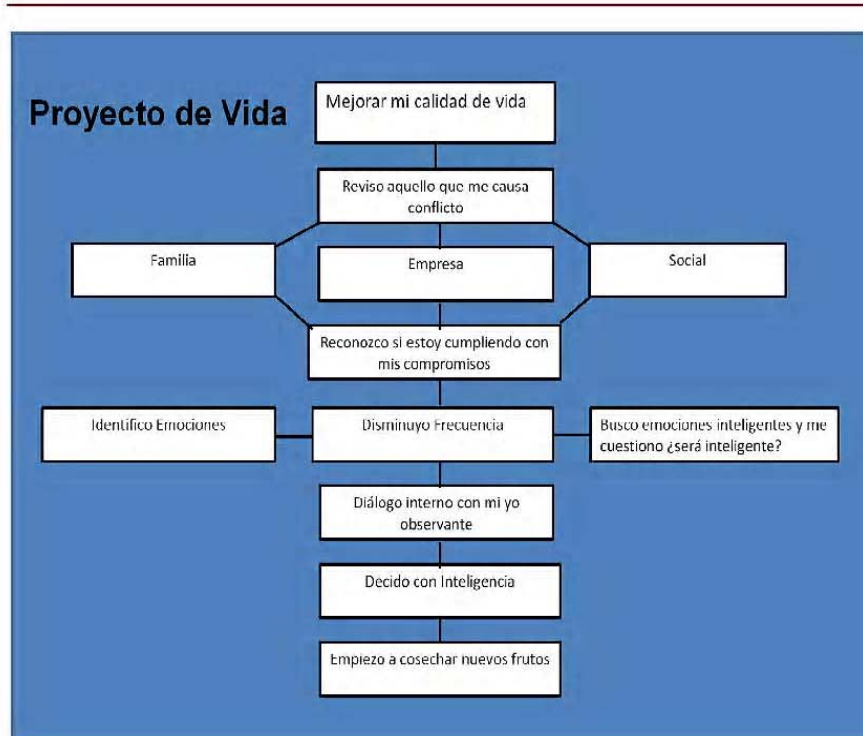
Haz lo que se te ocurra, pero no te quedes atorado dónde estás.

En conclusión, uno de los requerimientos más importantes para la elaboración de un plan de vida y trabajo, es un autoanálisis respecto de la claridad y conocimiento, consciente de los objetivos que pretendes lograr y la motivación que tienes para el logro de los mismos.

Refuerza tu motivación para lograr tus objetivos ayudándote de ciertas estrategias:

- Asegura que tus objetivos sean realistas en tiempo y cometido, que verdaderamente los quieras lograr y que concuerden con tus valores.
- Comenta tus objetivos con personas que te impulsen a lograrlos.
- Visualiza tu futuro logrando tu objetivo, imagina cómo se siente, etc.
- Si es posible, divide el objetivo en metas parciales y felicítate por conseguir cada meta parcial.
- Elabora estrategias para aumentar las fuerzas a favor y disminuir las fuerzas en contra.

Si es posible, conoce más de las bondades de tus objetivos a través de lecturas, experiencias, conversaciones o modifícalos si no los encuentras valiosos.



**Ilustración 7**

- **Autorrealización**

La autorrealización significa realizarse a sí mismo, este concepto fue estudiado por el psicólogo humanista Abraham Maslow, quien describió ocho modos de auto realizarse:

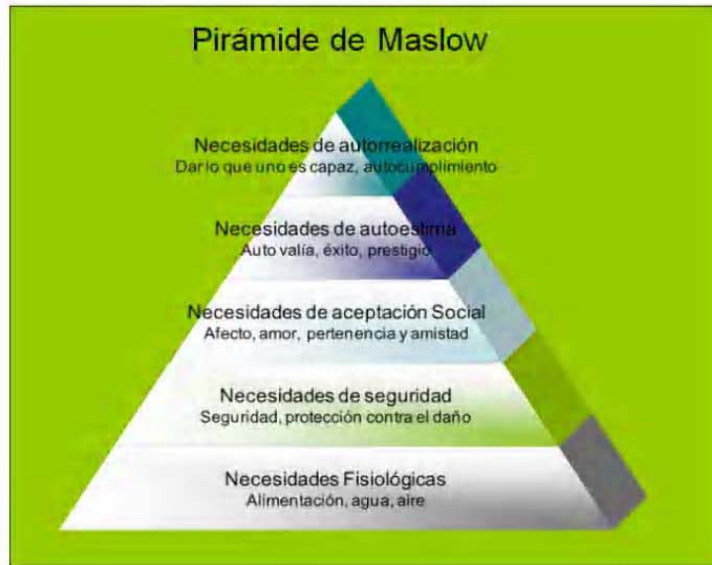
1. Vivir plenamente, con concentración total; se presenta en momentos en donde la persona se olvida de poses, defensas y timideces.
2. Considerar la vida como un proceso de elecciones sucesivas, hacia el crecimiento progresivo o hacia regresiones por temor, inseguridad o miedo.

- 
3. Actualizarse a sí mismo, de acuerdo con el temperamento, equilibrios bioquímicos, valores y propósitos individuales.
  4. Ser sincero y asumir responsabilidades; cada vez que uno se responsabiliza hay una realización de sí mismo.
  5. Atreverse a escucharse a sí mismo para tomar decisiones.
  6. Entender la autorrealización como un proceso, en el que la persona hace de la mejor manera posible lo que quiere hacer; hay que ser tan bueno como uno pueda.
  7. Comprender que las experiencias cumbres, son momentos transitorios de autorrealización.
  8. Abrirse consigo mismo, esto es identificar el camino que se quiere seguir en la vida y encontrar la manera de vencer los obstáculos internos.

La autorrealización, tiene como núcleo el reconocimiento de las fuentes que nos dan energía y que nos motivan; al respecto, revisemos la teoría sobre la motivación humana propuesta por Maslow, donde motivación significa "motivo de acción".

Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas que consta de cinco niveles. De acuerdo con su teoría, conforme se satisfacen necesidades básicas desarrollamos necesidades y deseos más altos.





**Ilustración 8**

Las necesidades humanas tienen dos peculiaridades:

- a) Pueden ser mitigadas o satisfechas por algo diferente a lo inicialmente apetecido.
- b) Es imposible satisfacerlas totalmente y de forma definitiva ya que son múltiples, se reproducen y aparecen otras nuevas.

La existencia de necesidades insatisfechas es por una parte causa de malestar, pero al mismo tiempo es también un estímulo para el progreso.

El escalón básico de Maslow es el de las necesidades fisiológicas, hambre y sed. Cuando el ser humano tiene ya cubiertas estas necesidades empieza a preocuparse por la seguridad de que las va a seguir teniendo cubiertas en el futuro y por la seguridad frente a cualquier daño.

---

Una vez que el individuo se siente físicamente seguro, empieza a buscar la aceptación social; quiere identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y quiere que este grupo lo acepte como miembro. Cuando el individuo está integrado en grupos sociales empieza a sentir la necesidad de obtener prestigio, éxito, alabanza de los demás. Finalmente, los individuos que tienen cubiertos todos estos escalones, llegan a la culminación y desean sentir que están dando de sí todo lo que pueden, desean crear.

En los países desarrollados las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas para la mayoría de los miembros. Es por eso que las empresas producen y ofrecen medios de satisfacer las necesidades de pertenencia a grupo o de prestigio social. La Coca-Cola no es un producto para satisfacer la sed sino para satisfacer la necesidad de pertenecer al grupo de jóvenes que se divierten. El Mercedes Benz trata de satisfacer la necesidad de éxito y prestigio social.

#### 4.1.2.2 Aplicación del curso para trabajadores de base (operativos)

Uno de los principales factores que generan insatisfacción laboral en los trabajadores tiene que ver con el tipo de vida, valores y costumbres que tienen, cambiarlos por si mismos es muy difícil, por no decir imposible, ya que normalmente el individuo está convencido de que lo que hace tanto en su trabajo como en su hogar está bien, si lo llevamos al campo de la psicología y la conducta podemos decir que se encuentran en la posición del "yo estoy bien, tu estas mal", por lo que para generar este cambio que le permita reconocer los errores que esta cometiendo así como las oportunidades que tiene para aprovechar, es necesario que gente externa a su ambiente cotidiano y laboral lo lleve a cabo.

La propuesta que se presenta es con este propósito. Se aplica un curso motivacional en busca de sensibilizar al trabajador para que cambie sus perspectivas de vida y por ende su comportamiento laboral.

---

Descripción del curso

Título: Bienestar Laboral

<b>MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN</b>			
<b>UNIDAD</b>	<b>No. DE TRABAJADORES POR UNIDAD</b>		
	<b>ÁREA DE ENFERMERÍA</b>	<b>INTENDENCIA</b>	<b>ÁREA MEDICA</b>
HGZ No. 1	136	42	85
HGZ No. 3	172	41	78
HGOP No. 7	120	44	67
HGR No. 17	249	101	121
<b>TOTAL DE TRABAJADORES</b>	<b>677</b>	<b>228</b>	<b>351</b>

**Tabla 24**

Total de trabajadores: 1 256

Turnos de aplicación: matutino y vespertino

Duración: 8 horas x turno

Período de aplicación: del 11 de septiembre al 26 de noviembre del 2008

CRONOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN			
UNIDAD	FECHAS DE CURSO POR UNIDAD		
	ÁREA DE ENFERMERÍA	INTENDENCIA	ÁREA MEDICA
H.G.Z. No. 1	11 AL 17 DE SEPTIEMBRE	15 DE OCTUBRE	03 Y 04 DE NOVIEMBRE
HGZ No. 3	22 AL 25 DE SEPTIEMBRE	20 DE OCTUBRE	10 Y 11 DE NOVIEMBRE
HGOP No. 7	29 DE SEPTIEMBRE AL 01 DE OCTUBRE	23 DE OCTUBRE	18 Y 19 DE NOVIEMBRE
HGR No. 17	06 AL 10 DE OCTUBRE	28 Y 29 DE OCTUBRE	24 AL 26 DE NOVIEMBRE

Tabla 25

Capacitador: 2 Instructores del Centro de Capacitación y Calidad, Quintana Roo IMSS-SNTSS.

MODALIDAD:

- 1 instructor por turno
- Grupos de 22 a 25 personas
- Los trabajadores tomarán el curso en su horario laboral

---

## Objetivo General

Al término del curso el participante ejercitará las herramientas básicas psicosociales que le permitan aminorar el agotamiento laboral a fin de elevar su calidad de vida mediante un equilibrio emocional que coadyuve a un mayor desempeño.

### Tema 1 Efectos psicosociales del servicio

Objetivo Específico: Al finalizar el tema, el participante ubicará las situaciones y condiciones de desgaste que genera su estancia en el servicio a fin de modificar su actitud.

En este tema se sensibiliza al participante respecto de las condiciones que desgastan su salud y va deteriorando su estado anímico, así mismo se reflexiona como se está inmerso en una sociedad globalizadora y ésta misma nos invade por su idiosincrasia obligando a consumir de manera inconsciente sus productos, que conjuntamente genera presiones que van alterando al individuo de manera paulatina. Es necesario darme cuenta que me va creando un desgaste, para asumir y aceptar que se necesita modificar algo en lo cual se tenga que poner mayor énfasis obteniendo un cambio en beneficio de mi salud.

### Tema 2 Desgaste Laboral

Objetivo Específico: Valorará como influye el desgaste laboral en su entorno

Para mejorar su calidad de vida, obteniendo alternativas.

Se hace consiente al participante de la importancia que tiene conocer éste síndrome y la manera cómo va afectando gradualmente al individuo, si no es atendido oportunamente, además de estar al tanto de las principales causas y las

---

dimensiones que lo caracterizan.

### Tema 3 Bienestar Laboral

Identificar los principales factores de malestar laboral que se dan en nuestra organización, sus causas y consecuencias. Conocer las medidas que debemos adoptar en cada caso para mejorar las condiciones de trabajo en la oficina.

### Tema 4 Calidad de Vida Laboral

Objetivo Específico: Reconocerá las necesidades básicas que requiere una calidad de vida laboral positiva para mejorar su entorno en el trabajo.

En este tema se analizará el momento que tiene de calidad de vida, en su entorno y como o de qué manera vive su existencia, tratando de determinar que le hace falta para sentirse mejor, sensibilizar al participante, si está conforme con lo que tiene y de lo que es como persona, para partir de su análisis y que modifique hábitos o costumbres que limitan su crecimiento o su desarrollo integral.

En gran medida realizar una planeación a corto plazo de lo que desea lograr, continuando con objetivos que contribuyan a sus metas establecidas para obtenerla, de tal forma que se debe saber específicamente lo que se desea modificar.

### Tema 5 Búsqueda del Equilibrio Emocional

Objetivo Específico: Identificará los momentos que le generan un estado emocional negativo a fin de equilibrar de mejor forma sus emociones, para obtener un estado armónico.

El propósito de este tema es sensibilizar al participante, de los momentos que vive emocionalmente negativos, que repercuten en su vida cotidiana, y dan origen a

---

problemas de estrés, angustia, enojo, ansiedad, entre otros, y que conllevan a un deterioro en sus relaciones sociales, laborales y familiares. Así mismo orientarlo para encontrar alternativas que incidan en un equilibrio emocional, que repercutan en sus relaciones interpersonales, que logren un beneficio en todos sus ámbitos.

#### Tema 6 Introspección para el cambio

Objetivo Específico: Reconocerá las conductas que le generan inconvenientes en su vida, para adecuar, de la mejor forma, en beneficio de su desarrollo integral.

Se pretende que el participante logre reconocer cuales son las conductas que le limitan desarrollar algunas metas u objetivos, para realizar cambios sustantivos, que le permitan generar mejoras en su desarrollo personal.

El cambio en la historia personal de cada individuo puede ser compleja, porque hay experiencias traumáticas del pasado, de las que son difícil incluso de recordar sin sentirse mal, por lo consiguiente se debe realizar una introspección de manera sutil y sobre todo saber que es lo que realmente se desea modificar.

#### Tema 7 Manejo del Estrés

Objetivo específico: El participante empleará al menos dos técnicas para controlar su estrés, que contribuyan a aminorar sus efectos, e incidan en un mejor bienestar.

Se podrá analizar las causas y efectos que generan estrés en los diferentes ámbitos, de los cuales se desenvuelve el ser humano, para obtener una perspectiva diferente y entender de mejor forma las repercusiones que conlleva a su adquisición, si ésta no se atiende adecuadamente. En este sentido se presentan técnicas para un manejo más apropiado, generando una posible cultura de prevención.

---

#### 4.1.2.3 Aplicación del curso para directivos

La parte complementaria de esta propuesta es la sensibilización necesaria para el área directiva y/o Jefes que tengan personal a su cargo.

Es importante reconocer que el activo más valioso con el que cuenta toda empresa es su gente, ya que son los generadores de la riqueza y funcionalidad, es el motor de la productividad, son los que determinan si la empresa camina, se detiene o avanza, por lo que un personal con una motivación positiva lo reflejara en su desempeño laboral.

Como se comento con anterioridad el personal por si solo no siempre se da cuenta de sus errores y mucho menos los corregirá, es en esta parte que cobra mucha importancia la tarea del jefe inmediato, este es el punto de enlace entre hacer bien las cosas y hacerlos mejor, podemos capacitar y motivar a nuestros empleados, pero si tenemos jefes que mantienen las mismas actitudes hacia ellos de poco servirá, ya que no tardara y el personal regresara a las actitudes anteriores, pues para continuar motivado el trabajador requiere una inyección constante de estímulos que le reafirmen las nuevas actitudes adquiridas.

En este sentido necesitamos preparar jefes y directivos más cercanos a su gente en todos los aspectos, tanto laboral como personal, que no solo se preocupen por como se den los resultados sino como se encuentra la persona que genera esos resultados, como esta su familia, sus anhelos, diversiones, etc. El lograr que el jefe muestre verdadero interés en estos aspectos redundara en el cambio que se necesita no solo de las actitudes y bienestar laboral, sino también de los resultados que se esperan en el IMSS.

Es pues la intención de esta segunda parte de la propuesta provocar el cambio en el directivo y/o jefes, para complementar el otro 50% que se daría con el cambio en el personal operativo.



---

Descripción del curso

Título: Desarrollo Humano

MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN	
UNIDAD	No. DE TRABAJADORES X UNIDAD
HGZ No. 1	16
HGZ No. 3	19
HGOP No. 7	17
HGR No. 17	26

**Tabla 26**

Total de trabajadores: 78

Turnos de aplicación: Matutino

Duración: 4 Horas

Periodo de aplicación: del 22 de Septiembre al 02 de Octubre del 2008

CRONOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN	
UNIDAD	FECHAS DE CURSO X UNIDAD
HGZ No. 1	01 Y 02 DE OCTUBRE
HGZ No. 3	29 Y 30 DE SEPTIEMBRE
HGOP No. 7	24 Y 25 DE SEPTIEMBRE
HGR No. 17	22 Y 23 DE SEPTIEMBRE

**Tabla 27**

---

Capacitador: 1 Instructor Externo

Modalidad:

1 instructor

Grupos de 15 a 20 personas

Los directivos tomarán el curso en su horario de laboral de 08:00 a 12:00 horas.

**CURSO: TALLER BIENESTAR LABORAL**  
**DURACIÓN: 08:00 horas**  
**OBJETIVO GENERAL:** Al término del curso el participante ejercitará las herramientas básicas psicosociales que le permitan aminorar el agotamiento laboral a fin de elevar su calidad de vida mediante un equilibrio emocional que coadyuve a un mayor desempeño.

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
15 MIN	LLENADO DEL FORMATO		Dar las instrucciones a los participantes para el correcto llenado del formato	Llenar el formato con los datos solicitados		
35 MIN	INTEGRACIÓN GRUPAL	Crear un ambiente óptimo para el desarrollo del curso	Dará las indicaciones para que se desarrolle el ejercicio.	Desarrollará el ejercicio conforme a lo explicado	Lo que más me gusta: oír, tocar, sentir, comer, oler y ver	Pizarra y pintarrón
Tema 1 60 MIN	EFEECTO PSICOSOCIAL EN EL SERVICIO	Al finalizar el tema, el participante ubicará las situaciones y condiciones de desgaste que genera su estancia en el servicio a fin de modificar su actitud.	Explicará brevemente desde un punto de vista global, como influyen factores internos y externos al deterioro de su salud, ocasionando angustia, ansiedad, estrés etc. Así mismo si éstos se producen de forma crónica van deteriorando su calidad de vida originando un desgaste laboral	Atender la exposición del instructor y elabora preguntas si es necesario.	Expositiva.	Acelatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO	
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE			
30 MIN	EJERCICIO	Sensibilizar al participante de la importancia que tiene trabajar bajo presiones.	Menciona que deben realizarlo siguiendo instrucciones.  Comenta que tienen tres minutos, pero por cada minuto se presiona para su término del ejercicio  Informa que deben pasar con c/u de sus compañeros para recabar toda la información, para ello tiene cinco minutos.  Continúa con la presión en el tiempo hasta el término de lo establecido.  Finaliza el ejercicio y conduce al grupo a realizar sus comentarios.  Encuadra el ejercicio a tema desarrollado	Recibe el formato para su realización.  Lee y elabora la actividad, realiza preguntas si tiene duda.  Inicia el proceso bajo presión de los tres minutos  Pasan con c/u de sus compañeros a terminar de llenar el ejercicio, igualmente bajo presión.  Vierten sus comentarios al término del ejercicio.			

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
TEMA 2 25 MIN	DESGASTE LABORAL	El Participante valorará cómo influye el desgaste laboral en su entorno para mejorar su calidad de vida, obteniendo alternativas.	<p>Expondrá los diferentes conceptos del burnout según Maslach y Freunderberger.</p> <p>Mencionará los principales factores crónicos y su origen.</p> <p>Comentará los principales síntomas del síndrome y las consecuencias, orientando al participante a generar una nueva cultura de un mayor autocuidado.</p> <p>Informará quienes son los principales personajes que están expuestos al síndrome.</p>	Escucha y pregunta si es necesario.	Expositiva	Manual
TEMA 3 30 MIN	BIENESTAR LABORAL	El participante revisará cómo influye el ambiente en que se desenvuelve en su entorno laboral.	<p>Comenta los factores y elementos que influyen en un bienestar laboral.</p>	Escucha y pregunta si así lo requiere.	Expositiva	Proyector de acetatos Acetatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
TEMA 4 25 MIN	CALIDAD DE VIDA LABORAL	El participante reconocerá las necesidades básicas que requiere una calidad de vida laboral positiva para mejorar su entorno en el trabajo.	Menciona la importancia que tiene el bienestar laboral para mejor cuidado de su salud.		Expositiva	Proyector de acetatos Acetatos
			Expone la relación que hay en el tipo de calidad de vida que se tenga respecto a su entorno de trabajo.	Escucha y pregunta si así lo requiere.		
			Dará algunas definiciones o conceptos de calidad de vida.	Comenta sus necesidades a cubrir respecto de su calidad de vida.		
			Mencionará las necesidades básicas que debe cubrir el ser humano para mejorar la calidad de vida que repercute en su trabajo.			

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE PARTICIPANTE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR			
30 MIN	EJERCICIO	Analizará la importancia de la calidad de vida y las repercusiones que genera en su entorno.	<p>Comenta los beneficios que se obtienen si modifican positivamente aspectos que repercuten en su entorno.</p> <p>Solicita al grupo a formar equipos.</p> <p>Facilita que el grupo explique la dinámica grupal en la que se desarrolla su trabajo.</p> <p>Llevo a cabo una dinámica de cambio de roles, reflejando la conducta actual del personal de una categoría diferente a la suya.</p> <p>Al terminar esta fase guiará en la representación de la conducta esperada.</p>	<p>Forma equipos</p> <p>Se dividen en equipos para que identifiquen los roles de grupo, analicen la interacción grupal.</p> <p>Representa el rol considerando que no se tiene una calidad de vida positiva, respecto de la actividad que le corresponda.</p>	Socio drama	Material impreso

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDACTICA	APOYO DIDACTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
TEMA 5 25 MIN	BUSQUEDA DEL EQUILIBRIO EMOCIONAL	El participante identificará los momentos que le generan un estado emocional negativo afín de equilibrar de mejor forma sus emociones, para obtener un estado armónico.	Conduce al grupo a los comentarios finales para su análisis.  Expone el concepto de equilibrio emocional así como los elementos que lo conforman.  Comenta las principales características para una mejor comprensión del mismo  Explica algunas estrategias para poder alcanzar un equilibrio emocional, y que realicen de manera consciente y ejerciten constantemente, al menos dos de ellas.	Externan los comentarios pertinentes respecto de lo que vivió en el ejercicio.  Escucha y participa	Expositiva	Proyector de acetatos Acetatos



TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE PARTICIPANTE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
30 MIN	EJERCICIO		<p>Solicita al grupo a realizar una de las estrategias "escribe sobre lo que sientes".</p> <p>Pide hacer una reflexión de lo que nos ha incomodado en los dos últimos días, para escribir en una hoja.</p> <p>Comenta que al término de lo escrito, den lectura de manera particular y lo rompan para que imaginen que todos esos pensamientos negativos se disuelvan.</p> <p>Solicita los comentarios finales del ejercicio conduciendo a un análisis grupal.</p>	<p>Pone atención a las indicaciones del instructor.</p> <p>Reflexiona sobre las emociones negativas que sintieron en los días anteriores y las escriben.</p> <p>Leen de manera particular y rompen la hoja con las emociones negativas escritas, desechando simbólicamente lo sentido.</p> <p>Exterman sus comentarios del ejercicio realizando un análisis.</p>	<p>Escribiendo lo negativo</p>	<p>Hojas blancas</p> <p>Lápices</p>

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
TEMA 6 25 MIN	INTROSPECCIÓN PARA EL CAMBIO	Reconocerá las conductas que le generan inconvenientes en su vida, para adecuar, de la mejor forma, en beneficio de su desarrollo integral.	<p>Menciona la definición de introspección, así mismo orienta al grupo a la reflexión.</p> <p>Comenta que se debe identificar las debilidades que nos limitan realizar nuestras metas para poder trabajar en ellas.</p> <p>Fomenta a confrontar los miedos para convertirlos en fortalezas que contribuyan a un mejor desarrollo personal.</p> <p>Comenta que se debe ver a los problemas como retos y atreverse a realizarlos.</p>	Escucha y participa si es necesario.	Expositiva	Proyector de acetatos Acetatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
30 MIN	EJERCICIO		<p>Solicita al grupo a estar lo más cómodo posible sentados.</p> <p>Pide que piensen en una anécdota de su vida donde se sintieron totalmente seguros y felices de lo que realizaron.</p> <p>Menciona que vean en su interior ¿Cuáles son esos elementos que contribuyeron a sentirse de esa manera?</p> <p>Comenta que deben traer esos elementos a las situaciones que crean difíciles de resolver, para que se motiven en la resolución.</p> <p>Conduce al grupo a la reflexión final del ejercicio con sus comentarios.</p>	<p>Se preparan lo más cómodo posible en sus asientos.</p> <p>Cierran sus ojos y traen a su mente el anécdota feliz con los elementos que solicitó el instructor.</p> <p>Realizan la introspección para detectar los elementos y tenerlo presentes, con respecto a las indicaciones del instructor.</p> <p>Identifican plenamente los elementos para recordarlos en situaciones difíciles de resolver, y que estén hay como una herramienta de apoyo.</p> <p>Exterman sus comentarios finales.</p>	Reflexión (Inventariar)	Grabadora  Música relajante

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
TEMA 7 25 MIN	MANEJO DEL ESTRÉS	El participante empleará al menos dos técnicas para controlar su estrés, que contribuyan a aminorar sus efectos, e incidir en un mejor bienestar.	Pregunta en lluvia de ideas que entienden por estrés, para tratar de sacar la definición de grupo.  Expone el concepto de estrés basándose en la teoría del manual.  Comenta las principales causas de estrés y consecuencias.  Menciona la clasificación de las técnicas para disminuir el estrés así como su aplicación.	Comentan lo que entienden por estrés.  Escuchan y participan.	Expositiva	Pizarrón y pintarrones  Proyector de acetatos  Acetatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
45 MIN	EJERCICIO		<p>Solicita al grupo ponerse de pie y formar un círculo.</p> <p>Pide realizar movimientos ligeros de brazos y piernas así como mover despacio la cabeza de forma circular, uno a la vez.</p> <p>Solicita a c/u pasar al frente y dirigir un ejercicio.</p> <p>Conduce al grupo a los comentarios finales para su análisis, sensibilizando de la importancia que tiene la actividad física en la disminución del estrés.</p>	<p>Forman un círculo al centro del aula.</p> <p>Siguen las instrucciones del instructor, realizando la actividad.</p> <p>Pasan al frente c/u para dirigir un ejercicio, realizando todos a la vez.</p> <p>Realizan comentarios de la actividad.</p>	Técnica fisiológica	

TIEMPO	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDADES DEL APRENDIZAJE		TÉCNICA DIDÁCTICA	APOYO DIDÁCTICO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTE		
50 MIN	CIERRE FINAL		<p>Concluye los puntos finales del curso así como ver el alcance de sus expectativas.</p> <p>Entrega a c/u de los participantes las constancias de participación, que no son de ellos.</p> <p>Solicita que se levanten y entreguen al dueño de cada constancia, con un respetuoso abrazo y un bonito cumplido.</p> <p>Fomenta seguir capacitando, para lograr una mejor superación personal y lograr un bienestar familiar y laboral.</p> <p>Se despide cordialmente del grupo.</p>	<p>Escucha y participa con sus comentarios.</p> <p>Reciben la constancia de participación</p> <p>Entregan la constancia a su respectivo dueño con un cordial abrazo y un amable comentario de despedida.</p> <p>Participan con sus comentarios finales.</p> <p>Se despiden del instructor.</p>		

**CURSO: DESARROLLO HUMANO**  
**OBJETIVO: GENERAR EN LOS PARTICIPANTES UN DESEO DE CAMBIO DE LAS VIEJAS FORMAS DE RELACIONARSE A TRAVÉS DE SU PROPIO APRENDIZAJE**  
**DURACIÓN: 08:00 HORAS**

TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	METODO DIDACTICO	MATERIAL DE EXPOSICIÓN
30 MIN	Presentación del grupo.	Que los participantes conozcan las expectativas de vida de sus compañeros.	Dinámica grupal: Afecta mi forma de ser en el trabajo y, de qué manera.	Ninguno
15 MIN	Presentación de las expectativas del grupo.	Que los participantes expresen cuáles son sus expectativas del curso.	Dinámica grupal: Lluvia de ideas	Ninguno
10 MIN	Presentación de los objetivos del curso.	Que los participantes conozcan la temática del curso.	Exposición	Acetatos
30 MIN	Introducción a la importancia del desarrollo humano. Personalidad, Carácter y Temperamento	Que los participantes conozcan la importancia del desarrollo humano y su impacto en las relaciones humanas.	Exposición. Dinámica Grupal. Dibujar a mano. Mi funeral	Acetatos
30 MIN	Conociendo al ser humano. Rasgos de mi personalidad.	Que los participantes describan los rasgos de su personalidad.	Dinámica grupal: describir en un hoja el carácter y temperamento heredados por mi mamá y mi papá, comentar en grupo	Hojas blancas y lápices
20 MIN	Apertura de sí mismo	Explicar las cuatro diferentes zonas del yo.	Exposición	Acetatos
60 MIN	Apertura de sí mismo.	Que los participantes concienticen las diversas zonas del yo, según la mayor o menor conciencia y apertura de sí mismo.	Dinámica grupal: La venta de Johari. Con este conocimiento como afecta mi forma de ser en mi trabajo.	Hojas de rotafolio y plumones. Libro/r. n/pp24.
15 MIN			Dinámica grupal: Escribir algo mío que esté en la zona 3 y que se quisiera pasar a la zona 1	

TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	METODO DIDACTICO	MATERIAL DE EXPOSICIÓN
15 MIN			Dinámica grupal: En tríos. Que dirán mis dedos el día de mis funerales	Ninguno
20 MIN	Inteligencia emocional. Definición de inteligencia e. Conceptos básicos. Aptitudes básicas. Aptitud emocional. Ineptitud emocional. Puntos ciegos. Asesinos de la creatividad	Que los participantes reconozcan sus propios sentimientos.	Exposición	Acetatos
20 MIN	Aptitudes básicas		Dinámica grupal: Autorregulación motivación. Empatía	
15 MIN	Comunicación humana. Proceso de la comunicación	Que los participantes identifiquen los elementos básicos de la comunicación humana	Exposición. Dinámica grupal. Interpretación del discurso	Pizarra
20 MIN	Importancia de la comunicación	Que los participantes conozcan la importancia de la comunicación	Dinámica grupal: Rompecabezas	Rompecabezas
10 MIN	Sabemos hablar	Que los participantes sepan las formas en que hablan	Dinámica grupal: En parejas que tracen un dibujo. Un triángulo.	Tarjeta con un dibujo de triángulo. Pañuelos
15 MIN	Génesis de la personalidad. Herencia biológica. Medio. Autodeterminación	Que los participantes conozcan la génesis de la personalidad.	Exposición	Acetato



TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	METODO DIDACTICO	MATERIAL DE EXPOSICIÓN
20 MIN	Comunicación intrapersonal. El autoconocimiento. La autoimagen. Aceptación de sí mismo.	Que los participantes conozcan y analicen la necesidad de estar en buena comunicación intensa consigo mismos	Exposición	Acetato
20 MIN	Calidad de vida laboral	El participante reconocerá las necesidades básicas que requiere una calidad de vida laboral positiva para mejorar su entorno en el trabajo	Expositiva	Proyectors y Acetatos
30 MIN	Ejercicio	Analizará la importancia de la calidad de vida y las repercusiones que genera en su entorno	Socio drama. Cambio de roles	Material impreso
20 MIN	Proyecto de vida laboral	Esbozará los aspectos que le permitan alcanzar los objetivos propuestos a corto o mediano plazo, para mejorar su desarrollo integral	Expositiva	Proyectors
30 MIN	Ejercicio	Con lo revisado hasta este momento, el participante establecerá proyectos que contribuyan a mejorar su calidad de vida y ofrecer un trabajo más eficiente.	Cornillos	Acetatos

TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	METODO DIDACTICO	MATERIAL DE EXPOSICIÓN
35 MIN	Cierre final	<p>Concluir los puntos finales del curso, así como ver el alcance de sus expectativas, se solicita se levanten y entreguen el dueño de cada constancia con un respetuoso abrazo y un bonito cumplido y se fomenta seguirse capacitando para lograr una mejor superación personal y lograr un bienestar laboral y familiar.</p>	Se hace entrega de constancias de participación.	<p>Hojas de rotafolio. Material impreso. Plumones. Cinta adhesiva</p>

---

## 4.2. Control del Proyecto

En la fase de control se lleva a cabo la verificación, seguimiento y supervisión de la realización del proyecto, considerando los objetivos de acuerdo a lo planeado y las adecuaciones necesarias para lograrlo.

### 4.2.1 Fases del control

La etapa de control no existiría si la planeación y organización se ajustaran impecablemente a la integración y a la fase directiva, sin embargo, aún en planeaciones cuidadosas, surgen algunas necesidades de ajuste, correcciones o modificaciones a lo programado.

Aunque la fase de control se traslapa con todas las otras fases, su mayor impacto se presenta frecuentemente durante la fase de ejecución ya que la cantidad de recursos utilizados es mucho mayor y es más rápida con respecto a la fase del inicio o cierre de algún proyecto.

### 4.2.2 Actualización del programa de actividades

El programa de trabajo, es uno de los elementos de control en el cual se lleva un registro del tiempo del proyecto, es frecuentemente uno de los reportes de desempeño más importante para la organización. Esto es porque en el programa de trabajo también se integran otros factores que intervienen en el cumplimiento del proyecto y además es el medio de comunicación más importante del proyecto.

A continuación se presenta el programa de cursos a aplicar con los cuales se llevará el seguimiento y control permanente.

CALENDARIO DE CURSOS PARA ABATIR EL AUSENTISMO PERSONAL DE BASE

No.	UNIDADES A CAPACITAR	TURNO	SEPTIEMBRE														OCTUBRE									
			J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V		
			11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	1	2	3	6	7	8	9	10		
1	Hospital General de Zona No. 1 Chetumal	P																								
		R																								
		P																								
		R																								
2	Hospital General de Zona No. 3 Cancún	P																								
		R																								
		P																								
		R																								
3	Hospital de Gineco-Obstetricia No. 7 Cancún	P																								
		R																								
		P																								
		R																								
4	Hospital General Regional No. 17 Cancún	P																								
		R																								
		P																								
		R																								

P = PROGRAMADO R = REAL ■ Días inhábiles para el IMSS

Personal de enfermería	
<span style="color: green;">■</span>	Grupos de 22 y 23 trabajadores en ambos turnos con un total de 136
<span style="color: blue;">■</span>	Grupos de 24 y 25 trabajadores en ambos turnos con un total de 172
<span style="color: magenta;">■</span>	Grupos de 20 trabajadores en ambos turnos con un total de 120
<span style="color: orange;">■</span>	Grupos de 25 trabajadores en ambos turnos con un total de 249

Ilustración 9

**CALENDARIO DE CURSOS PARA ABATIR EL AUSENTISMO PERSONAL DE BASE**

No.	UNIDADES A CAPACITAR	TURNO	OCTUBRE																									
			L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V											
			13	14	15	16	17	20	21	22	23	24	27	28	29	30	31											
1	Hospital General de Zona No. 1 Chetumal	P																										
		R																										
		P																										
		R																										
2	Hospital General de Zona No. 3 Cancún	P																										
		R																										
		P																										
		R																										
3	Hospital de Gineco-Obstetricia No. 7 Cancún	P																										
		R																										
		P																										
		R																										
4	Hospital General Regional No. 17 Cancún	P																										
		R																										
		P																										
		R																										

P = PROGRAMADO R = REAL ■ Días inhábiles para el IMSS

Personal de Intendencia	
<span style="color: green;">■</span>	Grupos de 21 trabajadores en ambos turnos con un total de 42
<span style="color: blue;">■</span>	Grupos de 21 trabajadores en ambos turnos con un total de 41
<span style="color: pink;">■</span>	Grupos de 22 trabajadores en ambos turnos con un total de 44
<span style="color: yellow;">■</span>	Grupos de 25 trabajadores en ambos turnos con un total de 101

Ilustración 10

CALENDARIO DE CURSOS PARA ABATIR EL AUSENTISMO PERSONAL DE BASE

No.	UNIDADES A CAPACITAR	TURNO	NOVIEMBRE																											
			L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V			
			3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28								
1	Hospital General de Zona No. 1 Chetumal	P																												
		R																												
		P																												
		R																												
2	Hospital General de Zona No. 3 Cancún	P																												
		R																												
		P																												
		R																												
3	Hospital de Gineco-Obstetricia No. 7 Cancún	P																												
		R																												
		P																												
		R																												
4	Hospital General Regional No. 17 Cancún	P																												
		R																												
		P																												
		R																												

P = PROGRAMADO R = REAL

■ Días inhábiles para el IMSS

Personal Médico	
<span style="color: lightgreen;">■</span>	Grupos de 21 trabajadores en ambos turnos con un total de 85
<span style="color: lightblue;">■</span>	Grupos de 19 y 20 trabajadores en ambos turnos con un total de 78
<span style="color: pink;">■</span>	Grupos de 16 y 17 trabajadores en ambos turnos con un total de 67
<span style="color: yellow;">■</span>	Grupos de 20 trabajadores en ambos turnos con un total de 121

Ilustración 11

CALENDARIO DE CURSOS PARA DIRECTIVOS CON EL OBJETIVO DE ABATIR EL AUSENTISMO

No.	UNIDADES A CAPACITAR	TURNO	SEPTIEMBRE														OCTUBRE													
			J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	
			11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	1	2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	
1	Hospital General Regional No. 17 Cancún	P																												
		R																												
2	Hospital de Gineco-Obstetricia No. 7 Cancún	P																												
		R																												
3	Hospital General de Zona No. 3 Cancún	P																												
		R																												
4	Hospital General de Zona No. 1 Chetumal	P																												
		R																												

P = PROGRAMADO R = REAL ■ Días inhábiles para el IMSS

Personal Directivo	
	Grupo de 26 trabajadores con horario de 08:00 a 12:00 horas
	Grupo de 17 trabajadores con horario de 08:00 a 12:00 horas
	Grupo de 19 trabajadores con horario de 08:00 a 12:00 horas
	Grupo de 16 trabajadores con horario de 08:00 a 12:00 horas

Ilustración 12

---

# CAPÍTULO 5

## EVALUACIÓN DE RESULTADOS





---

## CAPITULO 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Presentación y análisis de resultados

Desde el momento en que los recursos monetarios en un proyecto son escasos y se fijan objetivos por alcanzar, es necesario asignar esos recursos de la mejor manera, para optimizar su uso. Esta asignación práctica de recursos, sólo lo hace un administrador eficiente.

Señalar que las actividades deben ser programadas, coordinadas y controladas, no implica necesariamente que todo deba hacerse internamente en la empresa. Las actividades son tan complejas o variadas, que con frecuencia es necesario contratar los servicios externos en forma rutinaria, ejemplo de esto es la contratación de estudios especiales y cursos de capacitación, pues a veces resulta imposible que una sola entidad cuente con todos los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente tales actividades.

Con base en los resultados obtenidos a través de los instrumentos de evaluación que se realizaron en las diferentes unidades del IMSS en Quintana Roo, sobre el ausentismo no programado que según comparativo 2001-2007 ha disminuido (Gráfica 1), pero el índice de este aún sigue siendo alto debido al crecimiento poblacional y por consiguiente la ampliación de la infraestructura que conlleva al aumento de la plantilla laboral y por ende la proporción del ausentismo.

El análisis de los resultados de las encuestas se muestran en tablas (1-12) y graficas (4-15), comprobándose de esta manera que el problema planteado acerca de que el ausentismo no programado en las diferentes unidades del IMSS tiene efectos negativos que impactan principalmente en la unidad básica familiar, los derechohabientes, al Instituto y a nuestro país.

Disminución de costos por la aplicación del modelo propuesto

---

Como se comentó en el capítulo uno, son múltiples los efectos que genera el ausentismo por faltas injustificadas los trabajadores del IMSS, uno de los principales es el costo en su gasto de personal por cobertura, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

**COSTO ANUAL POR COBERTURA (SUPLENCIA)**

Costo promedio diario	Días promedio	Costo promedio mensual	Costo promedio anual
\$ 587	432	\$ 253 584	\$ 3 043 008

Tabla 28

Podemos observar que los costos anuales son muy elevados considerando la cobertura total del personal faltista, sin embargo la información obtenida de fuentes secundarias proporcionada por el Departamento de Personal Delegacional del IMSS nos indica que la cobertura en este rubro es del 70% del total del ausentismo, dándole mayor importancia a las áreas prioritarias y de salud.

Por lo que el costo en este aspecto es:

$$\$ 3\,043\,008 \times 70\% = \$ 2\,130\,106$$

Como se menciona en la meta de esta propuesta, se busca disminuir en un 25% estos costos, como sigue:

$$\$ 2\,130\,106 \times 25\% = \$ 532\,527$$

Este importe representa el ahorro estimado anual para el Instituto, mismo que se puede canalizar en otros rubros en materia de salud.

Costos del plan de capacitación

Como se puede observar, en el planteamiento de los objetivos establecidos en el

inicio del proyecto la necesidad de contrarrestar los costos onerosos que ocasiona el ausentismo en todos los niveles del Instituto, se vuelve una necesidad apremiante la programación de cursos de capacitación encauzados al desarrollo humano, bienestar laboral, integración grupal entre otros. Según nuestro estudio de mercado nos indica que las áreas de oportunidad son las de salud e intendencia como las más propensas al ausentismo, debido a esto nuestro plan propuesto de capacitación estará dirigido a estos servicios principalmente.

A continuación se presentan los costos por la aplicación de los cursos de sensibilización:

**CURSO BIENESTAR LABORAL  
INSTRUCTOR 1 TURNO MATUTINO**

CONCEPTO	DÍAS	COSTO	TOTAL
Duración	29	\$ 5 720	\$ 165 880
Alimentación y Hospedaje	6	\$ 870	\$ 5 220
Pasaje	3	\$ 480	\$ 1 440
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 172 540</b>

Tabla 29

**CURSO BIENESTAR LABORAL  
INSTRUCTOR 2 TURNO VESPERTINO**

CONCEPTO	DIAS	COSTO	TOTAL
Duración	28	\$ 5 720	\$ 160 160
Alimentación y Hospedaje	6	\$ 870	\$ 5 220
Pasaje	3	\$ 480	\$ 1 440
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 166 820</b>

Tabla 30

En estos cuadros se presentan los costos de los cursos que serán impartidos a los trabajadores de base (operativos) aplicado por el instructor No. 1 matutino con una duración de 29 días y el instructor No. 2 vespertino con 28 días, con duración de 8

---

horas diarias por turno conforme al programa.

**CURSO DESARROLLO HUMANO  
INSTRUCTOR 3 TURNO MATUTINO**

CONCEPTO	DÍAS	COSTO	TOTAL
Duración	8	\$ 2 860	\$ 22 880
Alimentación y Hospedaje	2	\$ 870	\$ 1 740
Pasaje	1	\$ 480	\$ 480
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25 100</b>

**Tabla 31**

Aquí se presenta el costo del curso que se impartirá a los directivos, aplicado por un instructor en el turno matutino, con duración de 4 horas diarias.

**GASTOS TOTALES**

Instructor 1 Matutino	Instructor 2 Vespertino	Instructor 1	TOTAL GENERAL DE GASTOS POR CURSO
\$ 172 540	\$ 166 820	\$ 25 100	<b>\$ 364 460</b>

**Tabla 32**

Finalmente se presentan los costos totales por ambos cursos teniendo un gasto por este concepto de \$ 364 460.

Sin embargo en este sentido es importante aclarar que el IMSS cuenta con un área de Capacitación Delegacional, el cual cuenta con personal altamente capacitado, material didáctico, así como aulas en cada unidad en la cual se impartirían los cursos, por lo que se propone que se aprovechen estos recursos integrando los cursos propuestos a su programa de trabajo, con énfasis en que dichos cursos sean aplicados a los trabajadores faltistas.

Con lo cual se estaría ahorrando \$ 339 360, importe que corresponde a la

---

aplicación de los cursos a los trabajadores de base (operativos).

En el caso del curso propuesto para Directivos y Jefes es importante considerar a un Instructor Externo ya que debido a las jerarquías, roles y líneas de mando no es recomendable que instructores internos lo apliquen, pues estos dependen directamente de ellos.

Por lo que el costo de la aplicación de los cursos propuestos se reduciría a \$ 25 100 considerándose únicamente el de directivos.

De esta manera el costo total para la aplicación del proyecto tendría un gasto de \$ 25 100, y un beneficio en la disminución del ausentismo anual de \$ 532 527.

---

## Conclusiones

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente positivo que tenemos en el mismo, debido a que compartimos un tercio de nuestra vida con los compañeros de trabajo, en este sentido los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituye una tarea sistemática que deben llevar a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar el desarrollo de sus funciones y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado en conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

En este trabajo de investigación se pudo determinar, que existe mucha insatisfacción laboral, al sentir poca responsabilidad por el éxito o el fracaso del Instituto al tomarse decisiones unilaterales. En casos extremos, se ha llegado a tener situaciones de antagonismo, en los cuales se llegó a reemplazar la cooperación con reglas formales, la falta de comunicación también es un factor importante y determinante en el ausentismo no programado, por lo que se puede concluir que la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la Institución, un clima organizacional cálido, de respeto, con una motivación positiva, tener claro hacia donde queremos ir sobre todo en este siglo XXI que es un parteaguas en la vida pública y sus

---

Instituciones. La inversión en la capacitación motivante enfocada a la formación de capital humano es a largo plazo quizás pero es nuestra mejor inversión, el mejor activo de la empresa y como tal se debe valorar y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiada presiones al personal, solo obtendrá logros a corto plazo. Hoy por hoy necesitamos renovar nuestra Institución, ser más competitivos, ser una Entidad comprometida con su capital humano, con la sociedad y con nuestro País.

---

### Recomendaciones

Derivado de esta breve investigación podemos hacer las siguientes recomendaciones:

Proponer que los programas de capacitación con enfoque hacia la calidad humana (motivación positiva) al personal del Instituto sean permanentes y monitorear de manera cotidiana los indicadores de ausentismo no programado con la finalidad de retroalimentar a los empleados para que se genere una verdadera cultura de puntualidad y asistencia.

Monitorear que los planes de capacitación tanto a directivos y jefes inmediatos superiores como a personal de base (operativos) tengan el impacto necesario.



---

## GLOSARIO

Absentismo.- m. Falta de asistencia al trabajo practicada habitualmente.  
Costumbre de abandonar funciones y deberes propios de un cargo.

Antagonismo.- m. Oposición sustancial en doctrinas y opiniones. Oposición mutua o acción contraria, especialmente entre fármacos, músculos, organismos, etc.

Aversión.- f. Asco, repugnancia.

Consenso.- m. Consentimiento o acuerdo, especialmente el de todas las personas que componen una corporación, dos o más partidos políticos, un grupo social, etc., en torno a un tema de interés general.

Contención.- f. Acción y resultado de contener o frenar el movimiento de un cuerpo.

Divergencia.- f. Separación progresiva de dos o más líneas o superficies.  
Diversidad de opiniones, desacuerdo.

Elusión.- f. Soslayamiento o evitación de una dificultad o un problema.

Escepticismo.- m. Doctrina que afirma que la verdad no existe, o que, si existe, el hombre es incapaz de conocerla. Incredulidad o duda acerca de la verdad o eficacia de cualquier cosa.

Evasión.- f. Recurso para eludir o evitar una dificultad. Huida, escapada:

Melatonina.- es una hormona encontrada en todos los organismos vivos, en concentraciones que varían de acuerdo al ciclo diurno/nocturno. La melatonina es sintetizada a partir del neurotransmisor serotonina. Se produce, principalmente, en la glándula pineal, y participa en una gran variedad de procesos celulares, neuroendocrinos y neurofisiológicos. Una de las características más

---

sobresalientes respecto a la biosíntesis pineal de melatonina es su variabilidad a lo largo del ciclo de 24 horas, y su respuesta precisa a cambios en la iluminación ambiental. Por ello, la melatonina se considera una neurohormona con función pertinente en la fisiología circadiana. Muchos de sus efectos biológicos se deben a su acción sobre receptores de melatonina y, otros más, a su potente acción como antioxidante, el cual juega un papel muy especial en la protección del ADN nuclear y mitocondrial.

Segregar.- tr. Separar o apartar una cosa de otra de la que forma parte.

Socavaba.- Del verbo socavar: (conjugar) tr. Excavar por debajo alguna cosa, dejándola en falso o sin apoyo. Ir destruyendo o debilitando a una persona o cosa.

Traslapa.- Unir dos elementos remontando una parte del elemento sobre la otra.

---

## BIBLIOGRAFÍA

Investigación de Mercados, Teoría y práctica, Laura Fisher, Alma Navarro, Jorge Espejo, 5° edición

Evaluación de proyectos, Gabriel Baca Urbina, 5° Edición, Editorial Mc Graw Hill

Contrato Colectivo de trabajo, 13/octubre/1993

Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: Mac Graw Hill.

Diccionario Quintana Roo Enciclopedia Regional, Héctor Campillo Cuautli, Fernández Editores, México, 1988 (pp. 3-6).

Manual de capacitación (compilación):

Centro Evaluador en Competencias Laborales Acreditado por el Organismo Certificador EXCELA SC.

El Lado Humano de su Organización.

Desarrollo Humano Total SCP.

Diseño e impartición de cursos de capacitación.

<http://www.wordreference.com>.- Diccionario de la Lengua Española.

<http://www.wikipedia.com>.- La enciclopedia libre.

---

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 .....	31
Ilustración 2 .....	32
Ilustración 3 .....	33
Ilustración 4 .....	34
Ilustración 5 .....	46
Ilustración 6 .....	89
Ilustración 7 .....	110
Ilustración 8 .....	112
Ilustración 9 .....	139
Ilustración 10 .....	140
Ilustración 11 .....	141
Ilustración 12 .....	142