



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Casa abierta al tiempo

TESINA

Costos Ocultos en la Gestión Universitaria:

En el caso del área de cómputo

Presentan:

Cruz Salazar Edith

Olvera Rodríguez Isaac

Pérez Frías Marijose

Saavedra García Nabyl

Asesores:

Mtro. Rafael Reyes Avellaneda

Dr. Blanca Elvira López Villarreal

Dr. Pedro Constantino Solís Pérez

17-P

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por cada prueba en la que no me abandono durante este largo recorrido, por la suerte de poder avanzar un poco más durante esta etapa de mi vida. No fue algo fácil pero siempre estaba presente para demostrarme que con fe, entrega y dedicación todo se puede lograr.

A mi madre; que siempre estuvo presionando y motivando para que pudiera concluir esta etapa, por ser mi motor y pilar, por darme la mayor inspiración en mi vida, mi hermana Sofia Diaz, quiero ser un buen ejemplo para que ella decida ser mejor. Son las personas más importantes en mi vida.

A mi padre que sin él no hubiera querido luchar por hacer lo que realmente quiero, porque me motivo a demostrarme cuan fuerte y grande puedo ser. Es un claro ejemplo de lo valioso que es el amor familiar, tiene toda mi admiración, orgullo y respeto.

A las personas que durante todo este tiempo estuvieron aguantando mis tiempos difíciles, y los fáciles, en especial a cuu, que nunca ha dejado de estar, por cada pequeño y cada gran detalle que me impulsaron, motivaron y apoyaron. Eres pieza fundamental de este logro.

Pero principalmente me quiero agradecer a mí, por no desertar y avanzar, encontrar los medios, métodos y causas para terminar, por no abandonar mis metas y por creer en mí. Por realizar las cosas por mí misma, por demostrarme cuán grande puedo ser; Concluyo esta etapa, satisfecha y orgullosa de haber trabajado duro, nada fácil pero muy satisfactorio.

Gracias a los que estuvieron en el camino.

Nabyl Saavedra Garcia

Agradecimientos

Agradezco la dedicación de mis asesores para llevar a cabo este trabajo; por este gran reto que tuve que afrontar para llegar a concluir una meta más en mi vida.

A Dios por permitirme concluir una etapa más en mi vida. Pero sobre todo a las personas que son importantes en mi vida; a mi hermano que es mi mayor ejemplo a seguir; para que él se sienta orgulloso de mí. También a mi familia; mis hermanos y hermanas por apoyarme cada momento y por festejar mis logros como si fueran suyos; pero sobre todo a las dos personas más importantes en mi vida: mis padres; a mi mamá por apoyarme y motivarme cada día para llegar a mi meta a pesar de todos las caídas siempre ha estado ahí para ayudarme a levantarme y seguir adelante, a mi papá que en donde quiera que él este sé que estará muy orgulloso de mi por lograr una meta más en mi vida; por todo lo que me enseñó en vida; a ser una personas trabajadora que lucha por sus metas, una persona que con dedicación y esfuerzo logra sus metas. Los amaré toda mi vida papás.

Marijose Pérez Frías.

Agradecimientos:

A DIOS

Por siempre estar conmigo en cada etapa de mi vida, por darme las oportunidades necesarias para seguir adelante y por permitirme concluir esta aventura.

A MI FAMILIA

Por el apoyo durante estos años y por alentarme a seguir adelante durante cada caída, por ser partícipes de cada logro durante lo que llevo de vida y por ser parte de este último capítulo en mi carrera universitaria, aunque espero que haya más y que venga lo que venga a partir de ahora siga contando con ustedes y con todo su cariño.

A MIS PROFESORES

Por toda su experiencia y conocimiento, por demostrarme que se puede llegar lejos cuando uno se lo propone, en especial a la Profesora Blanca Elvira López Villarreal y al Profesor Rafael Reyes Avellaneda por ser los asesores durante la realización de este trabajo de investigación, por toda su paciencia y tiempo brindados durante estos trimestres.

Edith Cruz Salazar

Agradecimientos

A DIOS Por estar conmigo en cada momento y en cada paso que doy, por darme la oportunidad de vivir, por ser mi ayuda en los momentos difíciles y por permitirme concluir mis estudios. Y aun gracias por haber puesto en mí caminar a maestros, compañeros, que han sido de bendición, ayuda e inspiración para mi vida y mis estudios.

A MIS PADRES Por apoyarme en cada paso que doy. Y porque sin ellos no sería posible realizar muchas de las cosas que hasta hoy he concretado. Por su apoyo incondicional tanto moral, económico, emocional. Por sus consejos, ánimos, motivación, tiempo que han sido fundamentales para esta etapa de mi vida.

A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA DE IZTAPALAPA Por haberme aceptado y darme la oportunidad abriendo sus puertas y ser parte de ella. Así también como a cada profesor por los conocimientos que he adquirido durante todo este tiempo. En especial a la Doctora Blanca Elvira López Villarreal siendo asesora de la tesis durante dos trimestres y al profesor Rafael Reyes Avellaneda siendo asesor en este último trimestre; gracias por sus consejos, apoyo, dedicación, tiempo, asesoría que fueron fundamentales para la realización de este trabajo de investigación.

Isaac Olvera Rodríguez-

ÍNDICE

CAPITULO 1. METODO DE LA INDUCCION	8
• Diferencia entre Inducción y Capacitación	8
• Necesidad de un Programa de Inducción	8
• Planeación de la Inducción.....	9
• Concepto	10
• Objetivos de la Inducción	10
• Ventajas.....	11
CAPITULO 2 POLITICAS GENERALES.....	12
• Concepto	12
• Políticas generales de UAM.....	12
• Políticas De Gestión Universitaria.....	12
CAPITULO 3. ENFOQUE SOCIECONOMICO	15
• Una exploración de la investigación socioeconómica.....	15
• La Investigación Socioeconómica como Herramienta.....	15
CAPITULO 4. COSTOS OCULTOS	16
• Conceptos.....	16
• Disfuncionamientos.....	16
CAPITULO 5. INDICADORES DE COSTOS OCULTOS	19
• Ausentismo.....	19
• Accidentes de trabajo (y enfermedades profesionales)	19
• Rotación de personal.....	19
• No calidad	19
• Falta de productividad directa.....	20
• Evaluación de los Costos Ocultos.....	20
CAPITULO 6.	21
• Organigrama	21
• Interpretación	21
CAPITULO 7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE COMPUTO	23
• Entorno Organizacional	23
• Variables a estudiar	23

• Cuestionario	23
CAPITULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADO	25
CAPITULO 9. CONCLUSIONES	35

CAPITULO 1. METODO DE LA INDUCCION

- **Diferencia entre Inducción y Capacitación**

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, menciona que “a diferencia de la capacitación que hace énfasis en el qué y el cómo, la inducción suele acentuar el por qué. Está diseñado para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización”¹. Para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción, debe de planearse cuidadosamente, sobre las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información. Se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de puntos que deberá de cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes: 1) presentación de los empleados, 2) descripción de la capacitación, 3) expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. 4) condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago. 5) una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto, 6) reglas de seguridad, 7) líneas de mando. Y 8) una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.

- **Necesidad de un Programa de Inducción**

Tanto el ingreso de un nuevo empleado, a la organización como un traslado o ascenso, representa una situación difícil, ya que la misma le traerá nuevos problemas a resolver, así como también deberá de relacionarse con otras personas distintas. Considerándose, aún más difícil para la persona de recién ingreso, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio, si se le deja solo, sin brindarle la información sobre la empresa, sus componentes tanto materiales, como humanos. Es importante mencionar que el nuevo empleado, sentirá un sentimiento de inseguridad, tensión en los primeros

¹Sherman, Arthur., Bohlander, G., Snell, S. (1999) Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed. International Thomson. México.

días, el cual puede crear un sentimiento de frustración, y una impresión negativa de la organización, que puede ser difícil de borrar. Y reconociendo que el hombre es social por naturaleza, es por lo tanto necesario que la organización, deba inducir al trabajador y darle la satisfacción, de pertenecer a ella. Es necesario tomar en cuenta que los nuevos compañeros del recién ingresado, forman un grupo que es tanto formal, como informal y en el mismo se han establecido normas, metas, objetivos y patrones de conducta, que sus integrantes respetan y cuidan que se realicen, y a la vez cada uno de ellos desarrolla el papel que representan. Debiendo tener presente, que puede presentarse un rechazo por parte del grupo, por temores como perder el puesto, que se destruya el grupo, o que la persona de recién ingreso represente un papel que ya desempeña una persona del grupo. Este rechazo va a influir en el nuevo empleado, manifestándose en el desempeño de su trabajo. Por lo mencionado anteriormente, la inducción será un medio efectivo para evitar este rechazo, ya que si se le brinda toda la información necesaria al nuevo trabajador, sobre la organización, su trabajo, el medio ambiente, y de su grupo de trabajo, el estará consciente del porqué de lo que lo va a rodear. Así mismo la inducción dará, a los empleados del grupo la información del por qué, de la entrada de este empleado, lo cual cambiara su rechazo.

- **Planeación de la Inducción**

“La Planeación es el conjunto de medidas, que se deben tomar para lograr los efectos deseados”², de allí la importancia, en que la Inducción se encuentre perfectamente planeada.

“Etapas de la Planeación de la Inducción:

- a) Fijar los objetivos de la Inducción, de su programa y de su alcance.
- b) Determinar la calidad, y la cantidad de los recursos, con que cuenta para llevar a cabo los objetivos.

²García Gutiérrez Gladys Noemí (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Pp. 10

- c) Analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano, que puedan orientar, acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- d) Analizar, los programas de inducción que existan, y estudiar su contenido, de tal forma que se puedan identificar, los puntos que sean de mayor utilidad a la organización.
- e) Elaborar varios programas, y evaluarlos, a fin de determinar el que mejor, se adapte a las necesidades de la organización.”³

- **Concepto**

Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) en su libro Administración de Recursos Humanos, define a la Inducción como “el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización sus puestos y sus unidades de trabajo”⁴.

Werther, W. (1995) en su libro Administración de Personal y Recurso Humano, menciona que la inducción “es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. Ya que a medida que una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina”⁵.

- **Objetivos de la Inducción**

Mercado M. (1989) en su libro Administración Aplicada, teoría y práctica, cita que “el objetivo de la Inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización”⁶.

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

- a. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.

³Ibidem Pp.10

⁴Sherman, Arthur., Bohlander, G., Snell, S. (1999) Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed. International Thomson. México.

⁵Werther, William. (1995) Administración de personal y recursos humanos 4ª. Ed. Mc. Graw Hill. México.

⁶Mercado, Salvador., (1989) Administración Aplicada 1ª. ed. Limusa. México.

- b. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- c. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
- d. Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- e. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización.

- **Ventajas**

Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, esto permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. Algo que debe de tenerse en cuenta, en un programa de inducción, es que debe ser dinámico, ya que la organización lo es, en especial para mantener actualizados, a los miembros de la organización, en relación a los cambios que se den. Ya que la mayoría de los empleados, cumplirán con las reglas si comprende el significado de ellas, y se evitara oposición o que se resista a cumplirlas.

CAPITULO 2 POLITICAS GENERALES

- **Concepto**

Todas las empresas tienen sistemas de gestión, en otras palabras, maneras de hacer las cosas, pero también todas tienen políticas. Sin embargo rara vez estas políticas están claramente definidas y generalmente no son comunicadas ni entendidas con frecuencia por los integrantes de la empresa, con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa y no siempre se desprenden de ellas objetivos claros, en la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

“Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. La política es entonces una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan la conducta de los niveles inferiores.”⁷

- **Políticas generales de UAM**

De las políticas generales con las que cuenta la Universidad Autónoma Metropolitana, las que son más relacionadas a los costos ocultos son las siguientes:

Políticas De Gestión Universitaria

- Planeación

⁷ Arias, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Octava Edición, Editorial Trillas, México 2000.

- Procurar que la planeación de las actividades se realice de manera sistemática, permanente y participativa por todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Elaborar un plan institucional de naturaleza integral y participativa en el que se definan y armonicen las prioridades hacia las cuales la Universidad orientará sus acciones.
- Integrar de manera coordinada las actividades institucionales en programas y proyectos.
- Establecer las medidas operativas más adecuadas para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
- Evaluar periódicamente el desarrollo y resultados de los planes, programas y proyectos de las diferentes actividades institucionales y proponer las medidas para fomentarlos, modificarlos o cancelarlos.
- Desarrollar investigación institucional en forma sistemática y permanente con el fin de proponer recomendaciones que optimicen el cumplimiento del objeto de la Institución.
- Mantener una alta proporción de profesores de carrera por tiempo indeterminado que permita un adecuado desarrollo de los planes, programas y proyectos académicos.
- Adecuar el número de alumnos de cada unidad de enseñanza-aprendizaje a los requerimientos pedagógicos de las mismas.
- Promover un sistema integral de información, que facilite la toma de decisiones en la Universidad.
- Financieras
- Procurar la obtención de un subsidio que garantice la ejecución adecuada de los planes, programas y proyectos académicos de la Universidad.
- Fomentar la diversificación de fuentes de financiamiento adicionales al subsidio.
- Propiciar la recuperación de los costos de actividades organizadas por la Universidad que así lo permitan.

- Procurar que sean adecuadamente remunerados los servicios profesionales que la Universidad preste a personas e instituciones ajenas a la misma.
- Revisar las cuotas por servicios en la Institución a fin de mejorar las posibilidades de trabajo académico, procurando:
- Que se modifiquen gradualmente con fundamento en estudios anuales sobre el salario mínimo; y
- Que se sostenga la inscripción y permanencia de los estudiantes que, estando en desventaja económica, hubieran demostrado un buen rendimiento académico.
- Procurar el establecimiento de convenios con el objeto de lograr apoyo financiero para los estudiantes de la Universidad.
- Procurar el establecimiento de convenios con objeto de lograr apoyo financiero para los planes, programas y proyectos académicos.
- Administrativas
- Fomentar la desconcentración funcional y administrativa para que los órganos personales y las instancias de apoyo suman plenamente sus competencias.
- Procurar la continua simplificación y sistematización de procesos administrativos.
- Procurar que las instancias administrativas apoyen las funciones académicas de la Institución.”⁸

Es muy importante la planeación para que no se generen costos ocultos dentro de la gestión universitaria; así como establecer medidas operativas adecuadas para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos; así como una evaluación periódica del desarrollo y resultados de los planes, programas y demás actividades establecidas. Es necesario que las actividades administrativas desarrollen de manera óptima sus actividades; así como apoyar todas las funciones de la universidad para evitar los costos ocultos.

⁸Legislación Universitaria. (2017). Políticas Generales. Pg. 7.

CAPITULO 3. ENFOQUE SOCIECONOMICO

- **Una exploración de la investigación socioeconómica**

Se trata de un plan para el mejoramiento de la empresa para que pueda subsistir en el medio cambiante empresarial.

El enfoque socioeconómico de gestión fue creado para estimular el ritmo de transformación adecuado de las empresas y organizaciones para adaptarse a un nuevo entorno altamente competitivo y para mejorar su desempeño ante los actuales desafíos económicos. “Existe una hipótesis fundamental que radica en que los asalariados pueden abusar de su poder para frenar o acelerar el ritmo de cambio.”⁹

La gestión socioeconómica demuestra que siempre existe una diferencia entre la situación que los actores (asalariados, empresarios, clientes, accionistas) esperan y la situación presente.

- **La Investigación Socioeconómica como Herramienta**

Como herramienta se abordan los aspectos más relevantes que intervienen en la gestión socio-económica, enfatizando la importancia y el valor que esta reviste para las organizaciones actuales. Se realiza un diagnóstico socioeconómico en una empresa, a partir del empleo del método de investigación-intervención, entendido como un proceso de interactividad cognitiva entre los actores de la empresa y el investigador. Se exponen los resultados derivados del diagnóstico a través del inventario de disfuncionamientos detectados en la empresa, los que se concentraron principalmente en los relacionados con la falta de productividad con una representación en la variable "No producción". Se calculan las repercusiones financieras en costos ocultos que afectan a la organización, convirtiéndose en una herramienta estratégica capaz de controlar los indicadores que alteran la eficiencia económica, al ofrecer una catalogación de los componentes de costo asociados, lo que motiva la necesidad de cambiar la forma de gestión actual.

⁹Savall, Zardet y Bonnet(2000), Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, 1º edición, editorial Oit, Francia Pág. 16

CAPITULO 4. COSTOS OCULTOS

- **Conceptos**

La determinación de costos es un proceso de producción es un proceso ordenado que usa los principios generales de contabilidad para registrar los costos de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y distribución, ambos por unidad y en total de uno o de todos los productos fabricados o servicios prestados, y los costos de otras funciones diversas de la negociación, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva.

Entonces, el libro define a los costos ocultos como aquellos que reflejan la expresión la del poder informal de los asalariados de la empresa que se expresa a través de comportamientos disfuncionales.

- **Disfuncionamientos**

A continuación se darán los conceptos de los disfuncionamientos de la gestión:

- Condiciones de trabajo

La definición que nos da Savall (2008) es:

“Incluyen las condiciones físicas de trabajo (herramientas y materiales, entorno del puesto de trabajo), los horarios y el ambiente de trabajo así como los factores de estrés.”¹⁰

Las condiciones de trabajo deben incluir un buen ambiente de trabajo y lo más importante es que estas no generen estrés.

- Organización del trabajo

La definición la proporciona Savall, (2008):

“Conjunto de tareas y actividades realizadas en una organización de manera relativamente concreta en contraste con los organigramas y

¹⁰Savall, H. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de la empresa a través de una gestión socioeconómica. Italia: OIT e ISEOR. Pg. 163.

definiciones teóricas. Incluye la división del trabajo y la organización de actividades de gestión cotidiana y de gestión desarrollo”.¹¹

La organización del trabajo va de la mano con organigramas, para dividir el trabajo y a la empresa en actividades para llegar a cumplir la meta.

- Comunicación-Coordinación-Concertación

La siguiente definición es por Savall (2008):

“Las 3C hacen referencia a tres niveles de intercambio de información dentro de las organizaciones. La comunicación se refiere a cualquier intercambio de información tenga o no, carácter profesional. La coordinación concierne los intercambios de información con carácter profesional para realizar una determinada actividad. La concertación significa que los actores se ponen de acuerdo para alcanzar un objetivo de manera sincronizada y programada.”¹²

En estas tres C son muy importantes porque existe el intercambio de información dentro de la organización ya sea de carácter o no profesional pero que logran una integración y un clima laboral.

- Gestión del Tiempo

Gestionar el tiempo dentro de la empresa es de suma importancia para potencializar el desarrollo de las actividades que se requieren para llevar a cabo de manera exitosa la estrategia que lleva al éxito; para que esto suceda es necesario implementar tres pasos para gestionar mejor el tiempo entre la relación empleado-labor:

1. La planificación precisa de las acciones de desarrollo; es importante que se analicen todas las acciones que se deben llevar a cabo y organizarlas por grado de importancia, así mismo darle prioridad a las que requieren ser atendidas de manera inmediata.

¹¹ Ibídem Pg. 165.

¹² Ibídem Pg. 163.

2. Limpieza de tareas con escaso valor añadido; Determinar qué actividades se pueden quitar para que la carga de trabajo sea menor y de esa manera se pueda dar ese tiempo a las tareas de mayor importancia.
3. Empleo eficaz del tiempo; La eficacia del tiempo puede duplicarse mediante una mejor organización del tiempo, si se divide en tiempos y en tareas las actividades a realizar se lleva a cabo de manera mejor la implementación de las estrategias planteadas.

- Formación Integrada

Como empresa se debe tratar de manejar la información necesaria para que los trabajadores que se encuentren involucrados en la implementación de alguna actividad que influya sobre gestionar las tareas para llevar a cabo el resultado esperado tengan el conocimiento de lo que se trata para que de esta manera no haya confusiones y de esta manera se pueda llevar a a cabo de manera certera la tarea esperada sin tiempos que están perdidos.

- Implementación de la Estrategia

Para la implementación de la estrategia es importante tener un plan de acción coherente capaz de ser aplicado de manera vertical y horizontal, desarrollado y detallado de manera que ya se haya analizado, evaluado y aprobado para su aplicación.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa. Debemos entender la implantación como un proceso continuo de despertar organizacional, de afianzar en la organización un sentido estratégico compartido, un propósito, un hábito de dar lo mejor como única posibilidad de éxito.

CAPITULO 5. INDICADORES DE COSTOS OCULTOS

- **Ausentismo**

Dentro del ausentismo se encuentran los mayores costos ocultos y que son los más perjudiciales para la empresa, ya que no solo son los gastos económicos que generan sino el retraso que se genera en las líneas de producción o en la afectación de algún plan de acción. Para prevenir este tipo de costos ocultos es importante que exista la formación integrada para que los costos generados por ausentismo no sean mayores que los que se generen para prevenir eso.

- **Accidentes de trabajo (y enfermedades profesionales)**

“El accidente de trabajo es toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o a consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

Una enfermedad profesional es toda aquella contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, en las actividades que se especifiquen en el cuadro que se aprueba por las disposiciones de aplicación y desarrollo de la ley, y que estén provocados por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indique para toda enfermedad profesional “¹³

- **Rotación de personal**

“Es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.”¹⁴

- **No calidad**

¹Accidente de trabajo, enfermedad profesional y enfermedades relacionadas con el trabajo. Principios de la prevención. Noviembre 16, 2017, Sitio web <http://www.gestion-sanitaria.com/4-accidente-trabajo-enfermedad-profesional-enfermedades-relacionadas-principios-prevencion.html>.

¹⁴Recursos Humanos. (2014). Rotación del personal. Julio 11, 2017, de Recursos Humanos.com Sitio web: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

La no calidad en el desempeño de sus actividades laborales o también conocida como mala calidad es un costo añadido a la empresa, si una tarea se hace bien a la primera no tiene por qué volver a repetirse.

- **Falta de productividad directa**

“Es el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.”¹⁵

- **Evaluación de los Costos Ocultos**

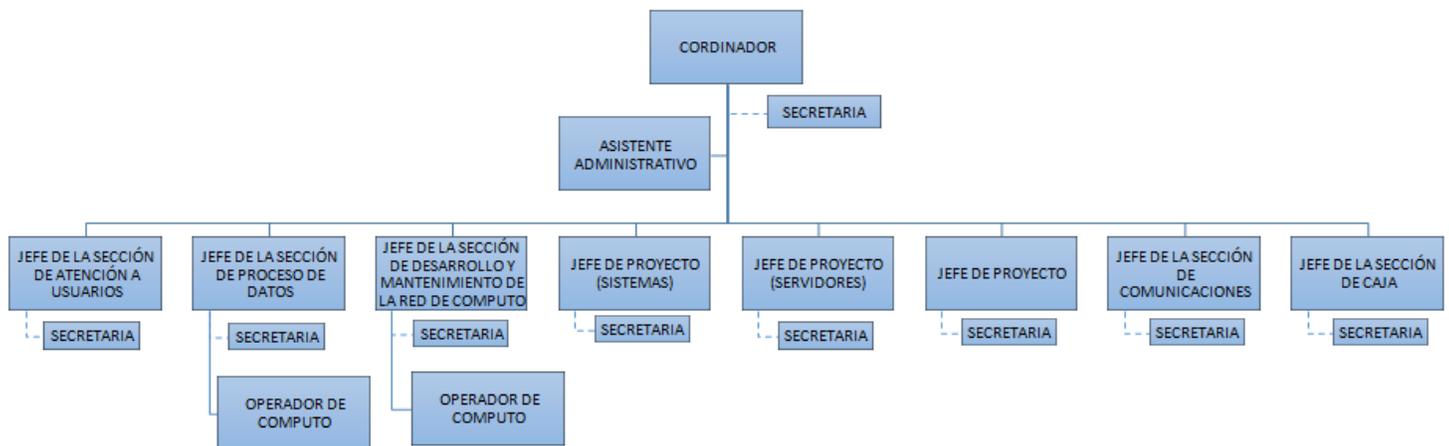
Es importante evaluar los costos ocultos para poder crear una estrategia más adecuada a la implementación del proyecto socioeconómico.

La evaluación de los costos ocultos se fundamenta en el análisis de los disfuncionamientos y de sus incidencias financieras. Los disfuncionamientos tienen un impacto en la empresa, ya sea incrementando el consumo de los recursos (por ejemplo materias primas o tiempo), ya sea disminuyendo las ventas del ejercicio y reduciendo la creación de potencial a largo plazo. Los costos ocultos tienen consecuencias tanto en el Debe como el Haber de la cuenta de resultados.

¹⁵Emprende pyme. (2010). ¿Qué es la productividad empresarial?. Julio 11, 2017, Recuperado de Emprende Pyme.net Sitio web: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>

CAPITULO 6. ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE CÓMPUTO

- **Organigrama**



- **Interpretación**

Como se puede apreciar en el organigrama del área de cómputo está integrada por 21 trabajadores, con diferentes cargos y responsabilidad. Dentro del área se reparten las actividades que se deben realizar para llevar una buena gestión. Como es un conjunto de pocas personas cada uno posee un cargo y tiene mayoritariamente a una persona que le apoye.

El coordinador se encuentra hasta la cima del organigrama porque esta a cargo de manera general y permanente de la sala de cómputo uami; que a su vez tiene como apoyo a una secretaria y su mano derecha un asistente administrativo. En colaboración con ellos se encargan de ver que la gestión estipulada para el área se lleve a cabo de manera correcta.

Un nivel más abajo en el organigrama se encuentran de manera independientes los jefes de 8 áreas diferentes que ya están establecidas; cada uno cuenta con su secretaria para auxiliar y apoyar en sus respectivas labores.

Finalmente en la parte más baja del organigrama se encuentra el personal operativo de cómputo que son los que se encargan de hacer funcionar la herramienta del trabajo para el área.

CAPITULO 7. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ÁREA DE CÓMPUTO

- **Entorno Organizacional**

Con base a los resultados obtenidos de la encuesta y a la observación directa que se hizo en el área de Cómputo, se puede afirmar que el entorno organizacional es el adecuado para que los trabajadores realicen sus actividades eficientemente.

- **Variables a estudiar**

Las variables a estudiar son los principales indicadores de los costos ocultos que se pueden generar dentro del área de cómputo; Ausentismo, No calidad, Falta de productividad, Accidentes de trabajo y enfermedades y Rotación de personal. .

- **Cuestionario**

El cuestionario que se aplico fue el siguiente; basado en los indicadores y a las aptitudes observadas en el área de cómputo que pueden darnos respuesta por lo que se puede generar costos ocultos:

La presente encuesta se realiza con fines académicos, favor de contestar de acuerdo a la siguiente escala:

A Muy de acuerdo
B De acuerdo
C De acuerdo/no De acuerdo
D Desacuerdo
E Muy Desacuerdo
• Otro
• NC (No contesto)

Datos generales del trabajador

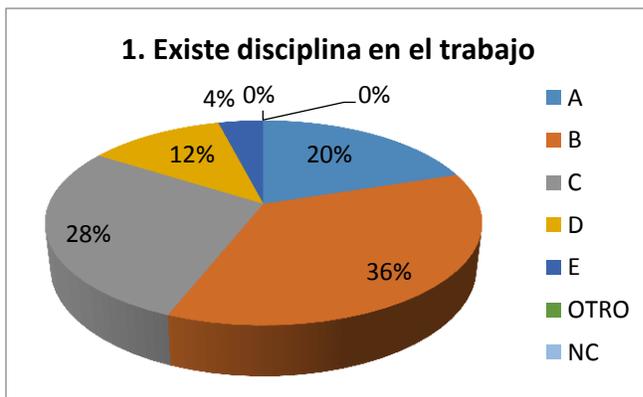
Puesto _____ Antigüedad _____

Escolaridad _____

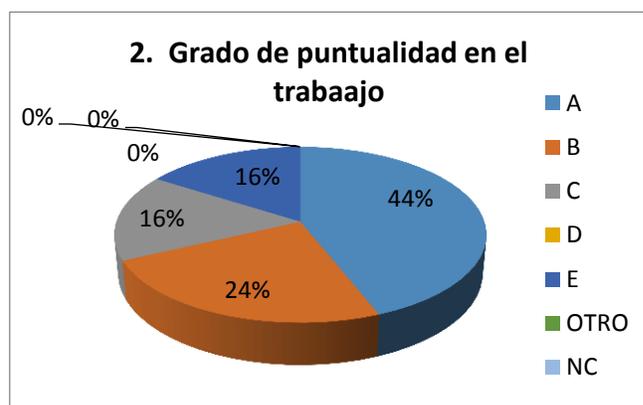
		A	B	C	D	E	Otro	N C
1	Existe disciplina en el trabajo							
2	Grado de puntualidad en el trabajo							
3	La relación con el jefe inmediato es amistosa							
4	Grado de la comunicación con superiores							
5	El jefe me comunica como estoy desarrollando mi trabajo							

6	El jefe toma decisiones sin tomar en cuenta a los demás								
7	El jefe actúa justamente y evita los favoritismos								
8	El jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo								
9	Me siento orgulloso de pertenecer a la universidad								
10	Recomiendo la universidad como un lugar donde trabajar								
11	Se permite iniciativa dentro del área para mejorar el trabajo								
12	Hay capacitación								
13	Existe seguridad laboral								
14	Tengo los instrumentos necesarios para laborar								
15	Existe trabajo en equipo								
16	Existe relación de trabajo								
17	Grado de las condiciones del mobiliario								
18	Existen ascensos dentro de la universidad								
19	Recibo incentivos por mi desempeño laboral								
20	Grado de satisfacción al trabajar en la universidad								
21	Grado de seguridad en mi empleo								
22	Mi salario es el adecuado								
23	Grado de desempeño en mi área de trabajo								
24	El trabajo es monótono								
25	El trabajo es interesante								
26	Existe un líder nato dentro del área								
27	Grado de reconocimiento por parte del jefe								
28	El jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo								
29	Cuando ingresé en la universidad recibí suficiente información sobre la misma								
30	Grado de autonomía para realizar mi trabajo								

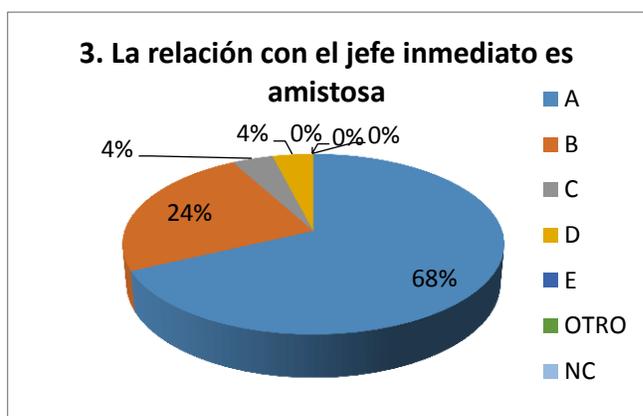
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADO



El 36% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que existe disciplina en el área de trabajo, mientras que un 28% se mostró indeciso, el 20% estuvo muy de acuerdo, mientras que el 12% y el 4% en desacuerdo.



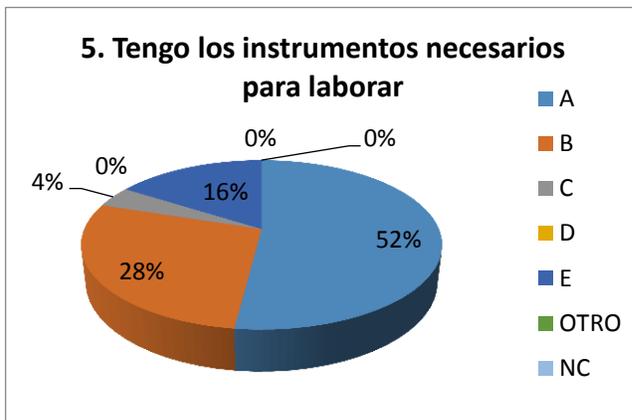
El 44% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que existe puntualidad en el trabajo, mientras que el 24% está de acuerdo, un 16% está indeciso y el otro 16% se mostró en desacuerdo.



El 68% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo que la relación con su jefe inmediato es amistosa, mientras que el 24% está de acuerdo, un 4% se mostró indeciso y el otro 4% de acuerdo.



El 48% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que existe seguridad laboral mientras que un 24% estuvo de acuerdo, el 16% muy desacuerdo, un 8% en desacuerdo y el 4% se mostró indeciso.



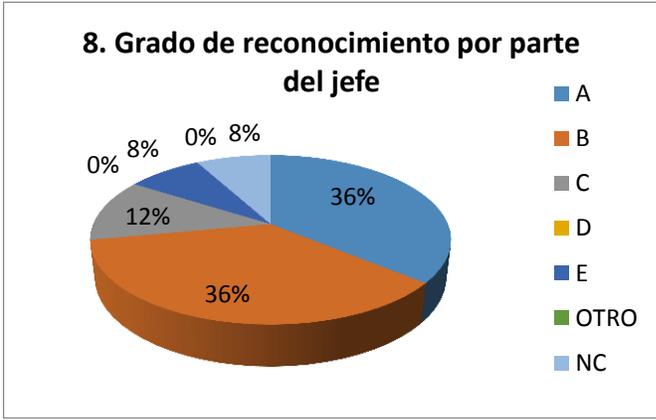
El 52% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que cuentan con los instrumentos necesarios para realizar su trabajo, mientras que el 28% estuvo de acuerdo, el 16% muy desacuerdo y el 4% se mostró indeciso.



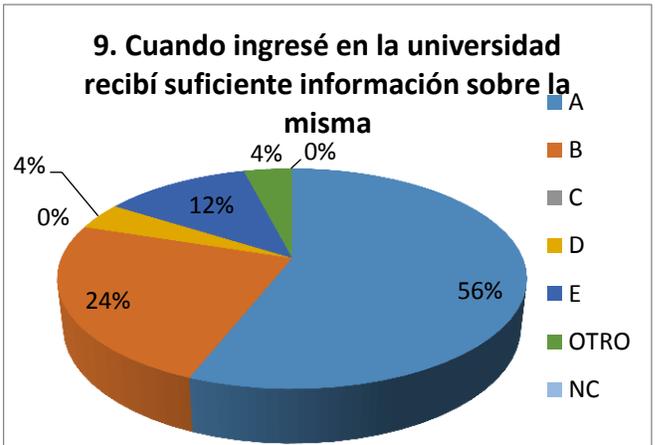
El 32% de los encuestados estuvo de acuerdo en que existe trabajo en equipo, mientras que el 24% estuvo en desacuerdo, un 16% muy de acuerdo, el 12% estuvo en desacuerdo, un 8% se mostró indeciso y el otro 8% no contestó.



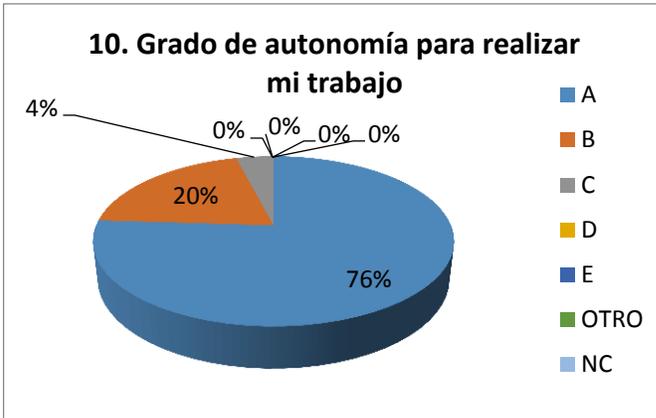
El 44% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que reciben incentivos por su desempeño laboral, mientras que un 16% está de acuerdo y el otro 16% se mostró indeciso, el 12% muy en desacuerdo, el 8% no contesto y el 4% en desacuerdo.



Un 36% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que existe reconocimiento por parte de su jefe y el otro 36% estuvo de acuerdo, mientras que el 12% se mostró indeciso, un 8% muy desacuerdo y el otro 8% no contesto.



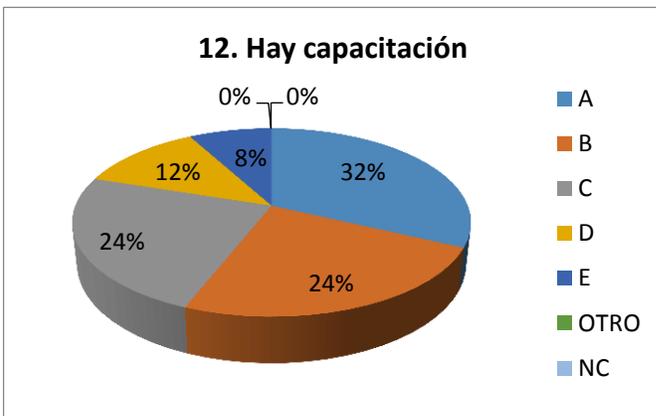
El 56% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que cuando ingresaron a la universidad recibieron suficiente información de la misma, un 24% estuvo de acuerdo, mientras que el 12% estuvo muy en desacuerdo, un 4% en desacuerdo y el otro 4% eligió otro.



El 76% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que existe un grado de autonomía para realizar su trabajo, mientras que un 20% estuvo de acuerdo y el 4% restante se mostró indeciso.

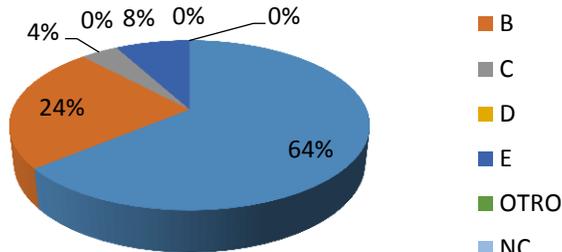


El 44% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que existe un grado de comunicación con sus superiores, mientras que el 40% estuvo muy de acuerdo, el 8% se mostró indeciso, un 4% muy desacuerdo y el otro 4% eligió otro.



El 32% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que hay capacitación, un 24% estuvo de acuerdo y el otro 24% se mostró indeciso, el 12% en desacuerdo y el 8% muy en desacuerdo.

13. Me siento orgulloso de pertenecer a la universidad



El 64% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que se sienten orgullosos de pertenecer a la universidad, el 24% estuvo de acuerdo, un 8% muy en desacuerdo y el 4% se mostró indeciso.

14. Recomiendo la universidad como un lugar donde trabajar



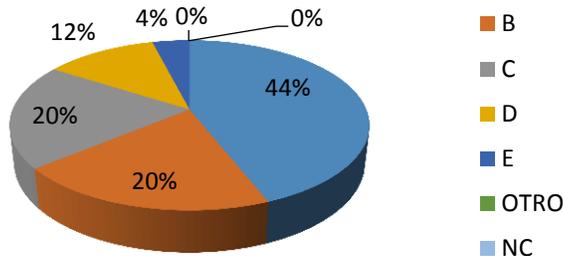
El 80% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en recomendar a la universidad como un lugar para trabajar, mientras que el 16% estuvo de acuerdo y el 4% muy en desacuerdo.

15. El jefe me comunica como estoy desarrollando mi trabajo



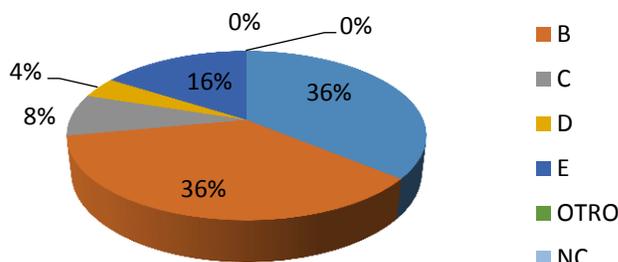
El 40% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que su jefe les comunica como están desarrollando su trabajo, mientras que el 36% estuvo muy de acuerdo, el 12% muy en desacuerdo, un 8% se mostró indeciso y el 4% no contestó.

16. El jefe toma decisiones sin tomar en cuenta a los demás



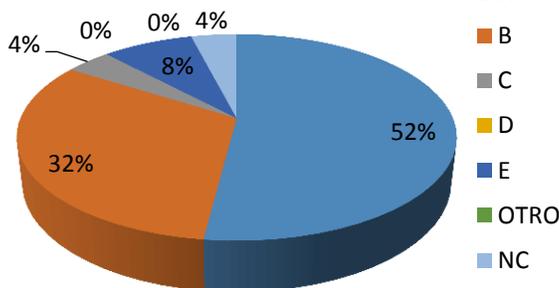
El 44% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que su jefe toma decisiones sin tomar en cuenta a los demás, un 20% estuvieron de acuerdo, el otro 20% se mostró indeciso; el 12% estuvo en desacuerdo y el 4% estuvo muy en desacuerdo.

17. El jefe actúa justamente y evita los favoritismos



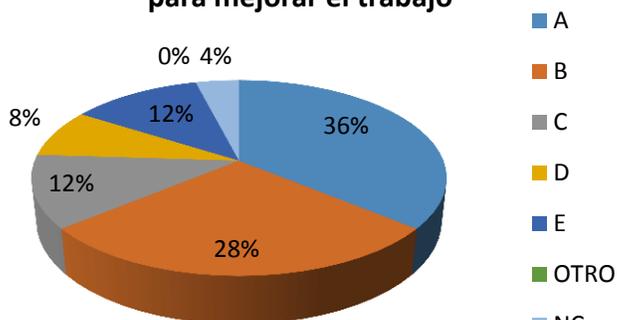
Un 36% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que su jefe actúa justamente y evita el favoritismo, el otro 36% estuvo de acuerdo, el 16% estuvo muy en desacuerdo, el 8% se mostró indeciso y el 4% estuvo en desacuerdo.

18. El jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo



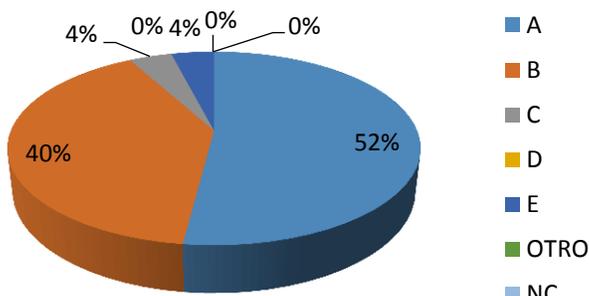
El 52% de los encuestados está muy de acuerdo en que su jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo de trabajo, el 32% estuvo de acuerdo, el 8% muy en desacuerdo; un 4% se mostró indeciso y el otro 4% no contestó.

19. Se permite iniciativa dentro del área para mejorar el trabajo



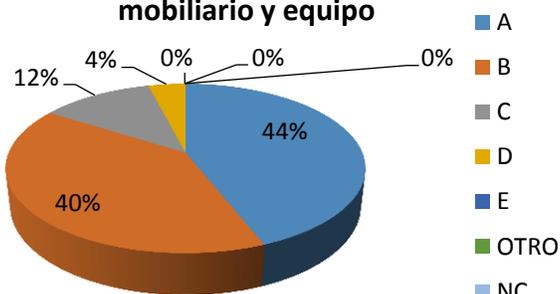
El 36% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que se permite iniciativa dentro de su área de trabajo para mejorar, el 28% estuvo de acuerdo, un 12% estuvo muy en desacuerdo, el otro 12% se mostró indeciso, el 8% no estuvo de acuerdo y el 4% no contesto.

20. Existe relación de trabajo



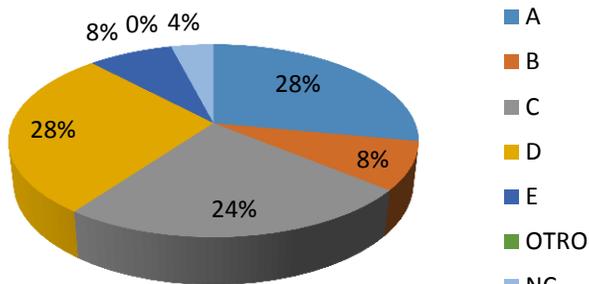
El 52% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que existe relación de trabajo, el 40% estuvo de acuerdo un 4% se mostró indeciso y el otro 4% estuvo muy en desacuerdo.

21. Grado de las condiciones del mobiliario y equipo



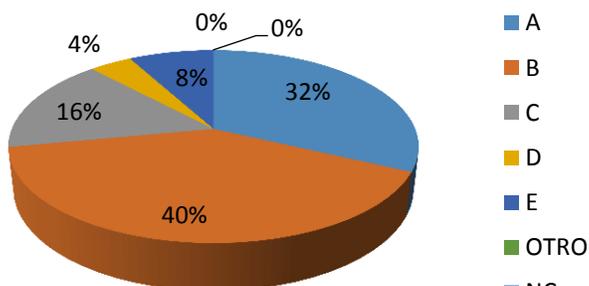
El 44% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en el grado de condiciones del mobiliario y equipo, el 40% estuvo de acuerdo, el 12% se mostró indeciso y el 4% estuvo en desacuerdo.

22. Mi salario es el adecuado



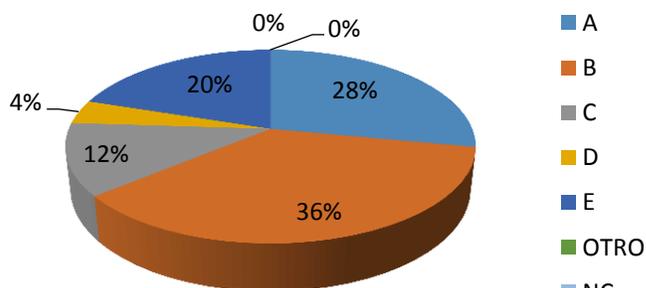
Un 28% de los encuestados está muy de acuerdo en que su salario es el adecuado, el otro 28% está en desacuerdo, el 24% se mostró indeciso, el 8% está en desacuerdo y el 4% no contestó.

23. El trabajo es monótono

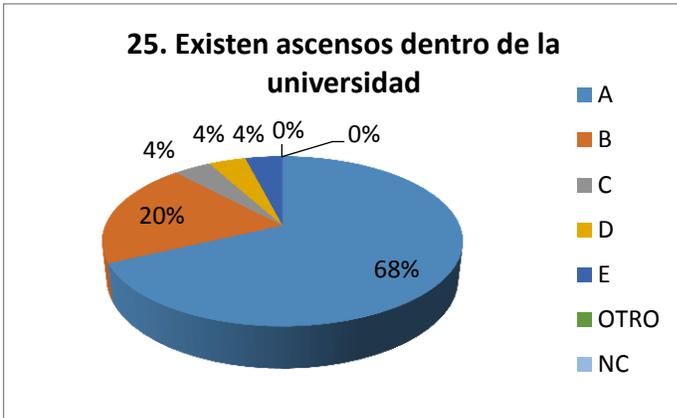


El 40% de los encuestados está de acuerdo en que su trabajo es monótono, el 32% estuvo muy de acuerdo, mientras que el 16% se mostró indeciso, el 8% estuvo muy en desacuerdo y el 4% en desacuerdo.

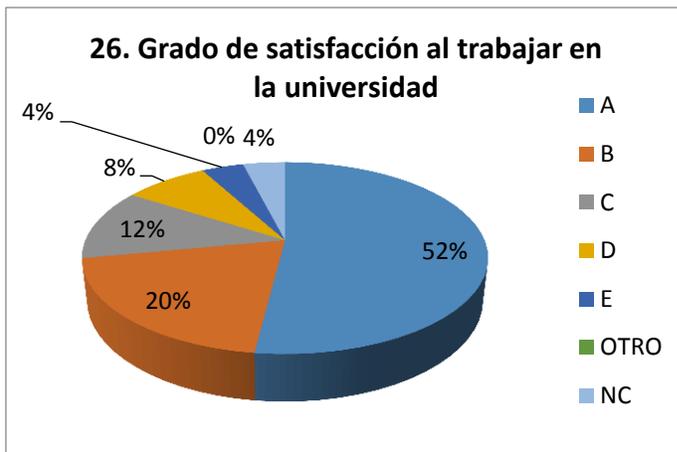
24. El trabajo es interesante



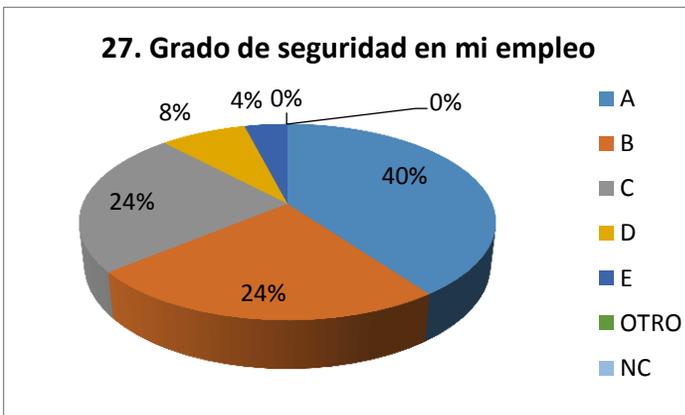
El 36% de los encuestado estuvo de acuerdo en que su trabajo es interesante, el 28% estuvo muy de acuerdo, el 20% estuvo muy en desacuerdo, el 12% se mostró indeciso y el 4% en desacuerdo.



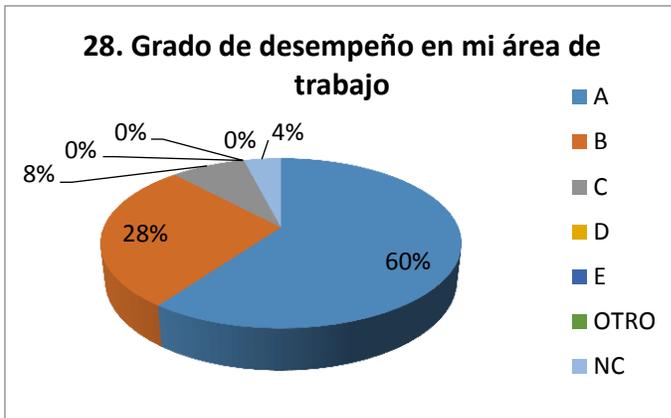
El 68% de los encuestados estuvieron muy de acuerdo en que existen ascensos dentro de la universidad, el 20% estuvo de acuerdo, mientras que un 4% se mostró indeciso, otro 4% en desacuerdo y el otro 4% estuvo muy en desacuerdo.



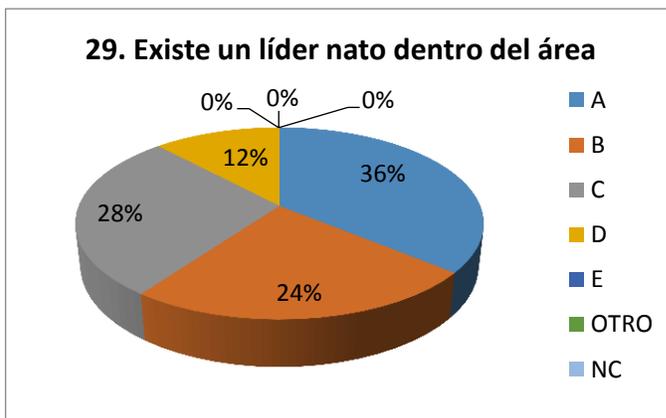
El 52% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que existe un grado de satisfacción al trabajar en la universidad, el 20% estuvo de acuerdo, el 12% se mostró indeciso, el 8% en desacuerdo, un 4% muy en desacuerdo y el otro 4% no contestó.



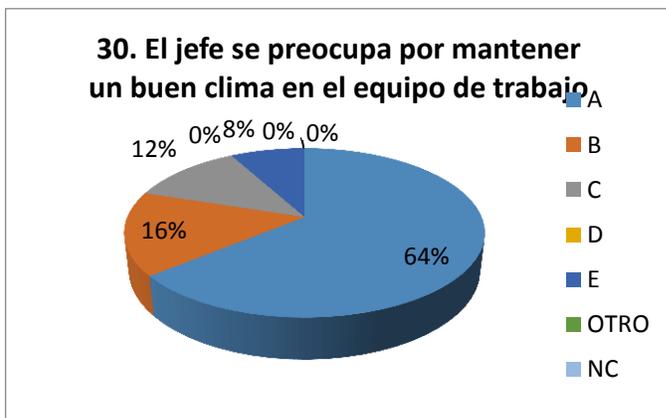
El 40% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que existe un grado de seguridad en su empleo, un 24% estuvo de acuerdo mientras que el otro 24% se mostró indiferente, el 6% estuvo en desacuerdo y un 4% muy en desacuerdo.



El 60% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que existe un grado de desempeño por su parte en su área de trabajo, el 28% estuvo de acuerdo, el 8% se mostró indeciso y el 4% no contestó.



El 36% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que existe un líder nato dentro de su área de trabajo, el 28% se mostró indeciso, el 25% estuvo de acuerdo y un 12% en desacuerdo.



El 64% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que su jefe se preocupa por mantener un clima en el equipo de trabajo, un 16% estuvo de acuerdo y un 12% se mostró indeciso.

CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

Como conclusiones por cada grupo de preguntas correspondientes a cada indicador que nos llevarían a los 5 costos ocultos se obtuvo el siguiente análisis.

No calidad

En cualquier tipo de organización o dentro de una universidad, encontraremos factores que podrán ser favorables o al contrario que perjudiquen la calidad en el trabajo de los empleados o las diversas actividades que se den para alcanzar sus diversos objetivos.

Dentro de la UAM-I al aplicar encuestas en el centro de cómputo, se pudo comprobar que algunos de los disfuncionamientos como son: las condiciones de trabajo y la comunicación-coordinación-concertación tienen más relación en la generación del costo oculto de la no calidad, ya que dependerá tanto del lugar y las herramientas necesarias que faciliten el poder realizar las actividades del día a día en tiempo y forma, de igual manera la comunicación que exista entre los jefes con sus trabajadores será de suma importancia ya que podrán delegar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos planteados y a su vez que puedan reconocer la iniciativa, el trabajo y esfuerzo de cada uno de ellos para demostrar resultados en el área de trabajo y que su motivación por querer ser mejor y seguir creciendo no decaiga y que cada una de las partes este totalmente de acuerdo en que es lo que se debe hacer para lograr resultados a la primera y sin errores.

Por lo que con los resultados obtenidos de dichas encuestas se puede concluir que no existe el costo oculto de no calidad porque los trabajadores están conformes con sus actividades t con la relación directa con su jefe.

Falta de productividad directa.

En la actualidad cualquier tipo de empresa u organización la gestión administrativa se encuentra con la falta de productividad directa de los empleados en el puesto de trabajo que estos desarrollan, perjudicando a la organización pues los objetivos

no se cumplen en el tiempo establecido o en algunas ocasiones la productividad se desvía tanto que ya es imposible cumplirlos generando así costos ocultos.

En la universidad también existen diversos factores que afectan la productividad directa de los trabajadores, al aplicar el cuestionario en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, en el área de computo se pudo comprobar que no existen costos ocultos ya que la mayoría de los trabajadores estuvieron de acuerdo en que existe disciplina, la relación y el trabajo en equipo en el área de trabajo; así como autonomía para realizarlo, tienen una buena relación con sus superiores ya que estos se preocupan por mantener un buen clima laboral y también porque al ingresar a la universidad recibieron bastante información sobre esta para realizar su trabajo y así tener productividad en su área laboral.

Rotación de personal

Encontramos que dentro de la UAM-I la rotación de personal es muy baja, los empleados conservan su empleo por mucho tiempo debido a la conformidad y satisfacción que encuentran en su empleo los trabajadores. Aunque no existen incentivos por hacer el trabajo que les corresponde hay un gran apoyo por parte del jefe del área de cómputo y esto se ve reflejado en como califican su nivel de satisfacción al recomendar como un buen lugar de trabajo la universidad.

Por esa razón podemos determinar que no existen costos ocultos que pudiéramos pensar que se crearían con la rotación de personal pero como este casi no hay, ya que los empleados no suelen faltar están motivados para realizar sus labores más habiendo ascensos dentro de la universidad.

Ausentismo

El ausentismo dentro del área de computo de la UAM-I es casi escaso, los trabajadores indican que se presentan a realizar sus actividades laborales, consideran que el salario que reciben es casi el adecuado al que esperarían por lo que hacen, su trabajo nunca es monótono por lo cual consideramos es parte fundamental del porque conservan su empleo por mucho tiempo ya que realizan

diferentes actividades durante la semana lo que les hace ser más creativos, más dinámicos y menos tedioso el momento de laborar.

Por eso concluimos que tampoco se generan costos ocultos por el ausentismo del personal porque eso casi no pasa, no se pueden generar costos ocultos por que algún empleado se ausente porque todos saben realizar las diferentes actividades de algún otro compañero es por eso que no es monótono el trabajo y que pueden sustituirlo con facilidad.

Accidentes de trabajo (y enfermedades).

Dado los resultados obtenidos gracias a la encuesta realizada a los trabajadores del centro de cómputo de la UAMI y al análisis realizado conforme a los criterios establecidos para determinar si un disfuncionamiento genera indicadores de costos ocultos; siendo así los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales el indicador inmediato y más evidente de unas malas condiciones de trabajo, se ha concluido que dentro del área de computo no se refleja claramente la generación de costos ocultos a consecuencia de disfuncionamientos ya antes mencionados. Ya que la mayoría de los empleados encuestados contestaron que estaban entre muy de acuerdo y de acuerdo que existe una seguridad laboral, donde se está de acuerdo con las condiciones del mobiliario y equipo, así como se sienten seguros en su empleo.

Conclusión General

En relación con los resultados obtenidos, la información investigada y los análisis realizados se puede concluir que con base a los indicadores (Ausentismo, No calidad, Accidentes de trabajo y enfermedades, Falta de productividad directa y rotación de personal) que se utilizaron para determinar si existen o no existen costos ocultos dentro del área de computo de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa no existen costos ocultos, ya que parece ser un área que a través del tiempo ha aprendido a ser funcional dada las condiciones y entorno laboral y que ha sabido manejar a sus trabajadores bajo un régimen de una u otra manera sin importar los medios y eso habla de un trabajo en equipo,

coordinado y capaz de mejorar en donde deba hacerlo; El objetivo de la investigación era diseñar la estrategia para reducir los costos ocultos dentro de la sala de computo, de modo que permita ahorrar recursos humanos, materiales y financieros, para estos efectos se aplicaron encuestas con preguntas estratégicas para poder determinar los diferentes disfuncionamientos que generan los costos ocultos, pero como se comentó anteriormente estos son casi escasos por el buen manejo que se tiene dentro de esta.

Bibliografía

- Accidente de trabajo, enfermedad profesional y enfermedades relacionadas con el trabajo. Principios de la prevención, Sitio web <http://www.gestion-sanitaria.com/4-accidente-trabajo-enfermedad-profesional-enfermedades-relacionadas-principios-prevencion.html>
- Arias, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Octava Edición, Editorial Trillas, México 2000.
- García Gutiérrez Gladys Noemí (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- González, R. (2012). El Ausentismo Laboral, Recuperado de Blogspot Sitio web: <http://randolpgr16.blogspot.mx/>
- Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., HirtGeofrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004,
- Legislación Universitaria. (2017). Políticas Generales.
- Mercado, Salvador., (1989) Administración Aplicada 1ª. ed. Limusa. México.
- Organigrama extraído de la pág. Oficial UAM http://www.izt.uam.mx/uami_resp/index.php?id=Organigrama
- Recursos Humanos. (2014). Rotación del personal, de Recursos Humanos.com Sitio web: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>
- Savall, H. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de la empresa a través de una gestión socioeconómica. Italia: OIT e ISEOR.
- Sherman, Arthur., Bohlander, G., Snell, S. (1999) Administración de Recursos Humanos, 11ª. Ed. International Thomson. México.
- Werther, William. (1995) Administración de personal y recursos humanos 4ª. Ed. Mc. Graw Hill. México.