

9
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“RECURSOS HUMANOS. INSTRUMENTACION DE
UN PROGRAMA DE INCENTIVOS, EN UNA
ENTIDAD ESTATAL PARA MEJORAR LOS
RESULTADOS EN EL AREA FISCAL.”**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

GERARDO BIZUET JIMENEZ

ASESORA: L.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX

1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

275193



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "Instrumentación de un programa de
incentivos, en una entidad estatal para mejorar los
resultados en el área fiscal".

que presenta el pasante: Gerardo Bizuet Jiménez,
con número de cuenta: 7304858-7 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 9 de Abril de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes.</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTO.

A Dios todo poderoso del cuál formamos parte integrante de él, por esta energía de amor y fé , que fue mi fuente constante de inspiración.

Gracias “ Padre Eterno “

A la honorable y gloriosa :

Universidad Nacional Autónoma de México.

Y a mi querida Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan.

Por brindarme la oportunidad de ser una persona útil a la sociedad y a los míos.

A mis profesores y amigos :

Ma. Teresa Muñoz García

José Vili Martínez González

Alvaro González Mendoza

Eva Lilia Torres Reyes

Por su gran comprensión, ayuda , sincera, desinteresada y apoyo moral obtenido en sus catedras que me estimularon para culminar este anhelo, en el que mostraron su gran nobleza de alma y corazón, sabiendo que siempre tendré en ustedes los mejores amigos.

Con profundo y sincero agradecimiento, gracias por todo su apoyo.

Con un profundo y sincero agradecimiento a mi familia, suegros y cuñados en especial a Ramón y a Beatriz, amigos, profesores y a los compañeros de Grupo I del Seminario de Recursos Humanos por ese compañerismo mostrado durante el curso y a todos aquellos que me estimularon, ayudaron e hicieron posible mi formación profesional y a la realización de este trabajo.

DEDICATORIA.

Con todo mi Amor y Respeto :

A Guadalupe . . .

Detrás del trabajo de un hombre existe siempre la presencia de una gran mujer. Más que un pequeño homenaje, esta dedicatoria representa el resultado de su presencia.

Gracias Negrita por inspirarme tu ternura de amor y lealtad, por brindarme en las buenas y en las malas tu cariño espontáneo y tu apoyo total e incondicional.

A mi hija : Teresa Daniela Bizuet Cruz.

Por inspirarme tu ternura de amor, tu cariño espontáneo puro e inocente.

Esperando ser un buen ejemplo para tí y en un futuro apoyarte a ser una mujer de provecho para la humanidad.

Gracias Tete por enseñarme a reconocer esos sentimientos puros e inocentes que valoran y engrandecen al ser humano.

A mis padres, hermanos, sobrinos y cuñados por su comprensión y desinteresado amor.

T Í T U L O

Instrumentación de un programa de incentivos, en una entidad estatal para mejorar los resultados en el área fiscal.

I N D I C E

CONTENIDO	Página
PRÓLOGO	
INTRODUCCIÓN	1
C A P Í T U L O 1	
1.-Aspectos generales de un programa.	
1.1.- Concepto.	4
1.2.- ¿Qué es un programa ?	5
1.3.- Diferencia entre plan y programa.	5
1.4.- Objetivo.	6
1.5.- Utilidad de los programas.	6
1.6.- Estructura de un programa.	9
C A P Í T U L O 2	
2.- Aspectos generales de incentivos	
2.1.- Concepto.	10
2.2.- Tipos de incentivos.	11
2.3.- Utilidad de los incentivos.	13
2.4.- Relación entre incentivos y prestaciones.	14
2.5.- Marco legal (L.F.T.).	15

C A P Í T U L O 3

3.- La motivación dentro del factor humano.	
3.1.- Necesidades humanas.	41
3.2.- ¿ Qué es la motivación ?	44
3.3.- Tipos de motivación	45
3.4.-. Teorías que estudian la motivación	47
3.5.-. Teoría del reforzamiento	52
3.6.-. Teoría de la equidad	53

C A P Í T U L O 4

4.- ¿ Qué es una entidad estatal ?	
4.1.- Concepto.	56
4.2.- Objetivo.	56
4.3.- Funciones.	56
4.4.- Organigrama de la Dirección General de Fízcalización.	58

C A P Í T U L O 5

5.1.-Antecedentes.	59
5.2.-Estructura organizacional del área operativa.	64
5.3.- Problemática.	66
5.4.- Propuesta.	68

CONCLUSIONES.	72
----------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.	75
----------------------	----

PRÓLOGO.

Planteamiento del problema :

La falta de incentivos, en el personal operativo del área de auditoría fiscal provoca, que se obtengan bajo rendimiento de productividad. (No cumplir con los resultados preestablecidos por la Dirección General.).

Toda vez que al personal operativo se le tiene desmotivado por ciertos factores muy notorios, los cuales si se tomarán en consideración como una prioridad de importancia.

Se contará con el apoyo incondicional del personal operativo en todas sus categorías sin importar el bajo salario obtenido, al implementar incentivos psicológicos, es decir, incentivos no monetarios. Ya que en la actualidad la política económica del país y mundial están pasando por una crisis globalizada en sus finanzas tanto en los sectores públicos y privados.

Por tal razón con la implementación de un programa de incentivos como lo son los bonos por productividad, reconocimiento por desempeño, ser tratados como personas, dirigirse con respeto y amabilidad, lo más importante tener plena confianza en el desarrollo del trabajo, así como implementar servicio de cafetería y fomentar la capacitación a todo el personal sin hacer distinciones entre el personal.

En un lapso de un mes se reflejará el mejoramiento en todos sus aspectos relacionados con la productividad dentro del área fiscal y los resultados resaltarían a la mayor brevedad posible.

¿ El instrumentar un programa de incentivos mejorará los resultados en el área fiscal ?

Objetivo General:

Instrumentar un programa de incentivos para mejorar los resultados en el área fiscal

Objetivos Particulares :

- 1.- Propiciar los incentivos para mejorar los resultados en una entidad estatal en el área de auditoria fiscal.
- 2.- Determinar las bases para mejorar los resultados en el área de auditoria fiscal mediante un programa de incentivos.
- 3.- Fomentar la motivación del personal del área de auditoria fiscal mediante la implementación de incentivos.

INTRODUCCIÓN.

Nuestra sociedad esta entrando en un proceso de modernización, en donde se visualizan nuevas perspectivas de ver y enfocar los problemas sociales, políticos, económicos y familiares. Las distancias se han acortado y se descubre la necesidad de satisfacer los impulsos personales hacia un mejoramiento económico y social. En estos momentos nos encontramos en una etapa crítica en que no podemos permitir regresar a tiempos ya superados y enfrentarnos a un futuro incierto.

En estos momentos nos preguntamos ¿ cual es el papel de las organizaciones dentro de este nuevo marco social, económico y político ?, en los sectores público y privado, ¿ como se desenvuelven los empleados dentro de las organizaciones ? la principal tarea se puede resumir como la acción de conseguir y alcanzar los objetivos y metas más comunes sin que dejen a un lado las necesidades de su personal.

Esto es, el hecho que me motivo a realizar el presente trabajo como referencia al sector público dentro de una dependencia del Gobierno del Estado de México, es a las ingerencias de las deficiencias de trabajo y el bajo rendimiento de sus empleados a nivel operativo de la Dirección General de Fiscalización.

Esto se debe, a la aplicación de métodos de motivación “ por la fuerza “, en donde los empleados pueden ser eficazmente motivados por temor del castigo (ya sea la destitución o la

negativa de un ascenso). El castigo por no cumplir es generalmente la postergación de promociones y aumentos de sueldo, cuando no franco despido. Algunas organizaciones deliberadamente sientan metas demasiadas altas. Cada vez que se aproximan al cumplimiento de éstas, la Dirección General las eleva aún más, con la esperanza de así motivar a sus empleados del nivel operativo a trabajar más duro.

Esta política normalmente no ofrece ningún incentivo para dar un esfuerzo extra. Esto lleva a desquiciar la solidaridad de grupos y la cooperación, causando enfrentamientos entre secciones, grupos e individuos. Puede dar origen al rumor, a la desconfianza y a la suspicacia.

Como se expone en los capítulos mencionados en el presente trabajo de programas de incentivos y de las teorías motivacionales. Mencionando conceptos, utilidad y finalidad de su aplicación dentro de la Dirección General.

Uno de los factores más importantes para elevar el rendimiento de los empleados es la aplicación de un adecuado programa de incentivos acorde a la situación en que se encuentran las finanzas públicas, basadas en el desempeño y no a la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden sobre bases individuales, destinados todos a motivar al empleado para mejorar su rendimiento.

En el capítulo del caso práctico se menciona la problemática que afecta el bajo rendimiento del personal operativo y por consiguiente el incumplimiento de las metas establecidas por la Dirección General.

Y en el cual se mencionan los tipos de incentivos que se proponen para incentivar al dicho personal y así gradualmente desaparecer la inconformidad del personal y así poder alcanzar los resultados óptimos establecidos por la Dirección General.

Finalizando con la propuesta de un caso práctico que viene a conjugar todo lo expuesto en los capitulados y consecuentemente con la conclusión personal.

De manera que cualquier intento por implementar un programa de incentivos, impactará al desarrollo de la conducta en los empleados, permitiéndoles así buscar nuevas alternativas que induzcan al entusiasmo y al compromiso de sus objetivos.

Y así cumplir con los fines de la Dirección General y ésta estará cumpliendo sus objetivos.

CAPÍTULO I

1.-Aspectos generales de un programa.

1.1.- Concepto :

Programa es : “ Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción.”

(JAMES A. F. STONER, R. EDUARD FREEMAN Y DANIEL R. GILBERT JR. "ADMINISTRACION", SEXTA EDICION, FRINTICE HALL, 1996. PAG 324)

Programa es : “ Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, pasos que deben seguirse, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado y normalmente sustentado por presupuestos de capital y operativos.” (HAROLD KOONTZ, "ADMINISTRACION", Mc GRAW HILL,

MEXICO. 1995 PAG 740)

Programa es : “ Fijar prioridades, secuencias y sincronizar los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. Nótese que el programa constituye una serie de ordenes que influyen sobre la conducta de los subordinados. ” ("FERNANDO ARIAS GALICIA," ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1996 PAG 292)

Programa es. “ La parte de un plan de incentivos, que contiene en términos de tiempo

po y recursos y de manera exitosa se efectuará en relación con el personal operativo del área de auditoría fiscal.”

1.2.- ¿ Qué es un programa ? “ Es aquel plan en el que no solamente se fija el objetivo y la secuencia de operaciones, principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser generales o particulares, pueden ser también a corto - plazo.

Reglas sobre los programas.

Primera Regla.- Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la Dirección para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación es necesario :

- a) Presentarlos con “todos sus detalles”.
- b) Presentarlos como una inversión.
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzca resultados.

Segunda Regla.- Debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes que habrán de aplicarlos.

Tercera Regla .- Debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de

un programa nuevo”. (AGUSTIN REYES PONCE, “ADMINISTRACION DE EMPRESAS” TEORIA Y PRACTICA, PRIMERA PARTE, EDITORIAL LIMUSA, 1966 PAGES 174-175)

1.3.- Diferencia entre plan y programa.

Plan es “ es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. ” (DALBERTO CHIAVENATO, “INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.” CLARTA EDICION, Mc GRAW HILL. PAG 254)

De estos conceptos podríamos resumir :

Plan es un curso predeterminada de acción sobre un periodo específico que representa una repuesta y una anticipación al tiempo, con el fin de alcanzar un objetivo formulado.

Programas son las tácticas específicas para llevar a cabo los procesos de incentivos.

Por lo tanto la diferencia entre estos dos conceptos es el siguiente :

El plan describe un curso de acción.

El programa generalmente se basa al tiempo y a las actividades que van a ejecutarse.

1.4.- Objetivo :

Proporcionar los elementos técnicos, metodológicos y normativos para la organización y operación de las acciones de incentivos para mejorar los resultados en la Dirección General de Fiscalización.

1.5.- Utilidad de los programas :

La utilidad de los programas en las organizaciones públicas o privadas se basa principalmente en las necesidades de estas y del beneficio que se darán a los que participarán en la implementación del programa a – realizar, esto se hará en bases necesarias de facilitar y hacer exitosa la

realización del tipo de programa a desarrollar dentro de la organización que lo implantará, ya sea ésta de carácter social, económico, financiero, administrativo, política, etc, ya sean a largo o a corto plazo ; generales o particulares y que estos sean costeables para su operación.

1.6.- Estructuración de un programa :

- Presentación.

La administración de personal a través de la Dirección General de Fiscalización tiene como una de sus funciones apoyar la aplicación de incentivos que llevarán a cabo al personal operativo.

Con base en lo anterior, se elaborará el presente programa de incentivos con la finalidad de que los responsables de su aplicación en las delegaciones comprenda la necesidad de su aplicación.

- Objetivo.

Promover la aplicación de los incentivos, para elevar la productividad en el área fiscal.

- Diagnóstico.

La determinación de necesidades de incentivos, es la parte medular del proceso que -- permite conocer las deficiencias existentes en el personal operativo a fin de establecer objetivos y acciones a considerar en el programa.

Una necesidad de implementar el programa de incentivos es :

La ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que un em-

pleado debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias en su rendimiento laboral.

- Planeación y organización.

La aplicación de incentivos en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la aplicación de incentivos es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que motiva, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier empleado.

Bajo este marco, la aplicación de incentivos busca básicamente :

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la Dirección General de Fiscalización.
- Propiciar y fortalecer el mejor desempeño de las actividades laborales.

- Evaluación y seguimiento.

Concluida la fase de la operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados - a través de la implementación de incentivos - en el desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el pro-

ceso.

Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la Dirección General de Fiscalización.

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver si durante la realización de las acciones, se tiene una mejoría en los resultados establecidos.

C A P Í T U L O 2

2.- Aspectos generales de incentivos.

2.1.- Concepto.-

Incentivos o alicientes. - “ Son pagos hechos por la organización a sus participantes (como salarios, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento y promoción, reconocimiento, -- etc.). “(IDALBERTO CHIAVANATO, “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”, CUARTA EDICIÓN, Mc GRAW HILL, PAG 557)

Incentivos (Alicientes) : “ Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. “ (IDALBERTO CHIAVANATO, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”, SEGUNDA EDICIÓN, Mc GRAW HILL. PÁGS 82-83)

Incentivos : “Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una – persona. “ (KEITH DAVIS JOHN W NEWSTROM “COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO” OCTAVA EDICIÓN Mc GRAW HILL, PAG 705)

Concluyendo : Los incentivos son factores que motivan a los empleados esto generalmente son pagados por la organización, para que el trabajador rinda más en su desempeño. (O sea que contribuya con un mayor esfuerzo).

2.2.- Tipos de incentivos.

Existen varios tipos de incentivos que utilizan los directivos modernos para motivar a su personal. Los cuáles son aplicados de acuerdo a las necesidades de cada individuo o de grupo.

Algunos de los incentivos más comunes utilizados son los siguientes :

a) Pago por desempeño.- Existen varios tipos de incentivos que vinculan el salario con el desempeño.

Quizás el método más popular es que la cantidad de producción determine la paga. A los trabajadores que producen más se les recompensa más.

b) Participación de utilidades.- Es un sistema que distribuye entre los empleados una parte de la utilidad de la organización, ya sea inmediatamente después del año fiscal o en fecha posterior.

c).- Planes de reparto de ahorros.- Es un programa que establecen un período histórico base de desempeño organizacional, mide los avances y comparte las ganancias con los empleados con base en una fórmula específica.

d).- Sueldos basados en la habilidad.- Recompensa a los trabajadores individuales por lo que saben hacer también conocido como sueldo basado en el conocimiento.

e).- Prestaciones flexibles.- Para satisfacer de mejor manera a los empleados, algunas organizaciones ofrecen programas de prestaciones flexibles también llamados programas de prestaciones tipo cafetería, porque permiten a los empleados seleccionar su combinación individual

de prestaciones en la misma forma que seleccionarían sus alimentos en una cafetería de servicio.

f).- Planes de participación de acciones.- Cuando los empleados se convierten en propietarios de la organización al recibir acciones.

“ Un estudio realizado durante 30 años por la Minnesota Gas Company indicó que para los empleados los incentivos más poderosos en orden de importancia, son los siguientes :

- a) Promoción.
- b) Trabajo interesante y agradable.
- c) Una compañía por la cual se sientan orgullosos.
- d) Seguridad de trabajo.
- e) Un salario alto.
- f) Un supervisor justo y considerado.
- g) Compañeros de trabajo agradable.
- h) Prestaciones como cuidado de la salud, vacaciones, pagos de incapacidades y pensión.
- i) Areas de trabajo limpias y cómodas.
- j) Horas “ apropiadas” para trabajar.

De modo que no de por hecho que sabe lo que sus empleados desean. Tal vez reciba una sorpresa cuando sepa qué es lo que en realidad quieren. “ (LIN GRENSING - LA FUERZA

2.3.- Utilidad de los incentivos.- Los incentivos tienen un papel muy importante dentro de las organizaciones, toda vez que cuando son implementados, son un factor muy motivante para los empleados en donde estos obtienen un nivel más alto en su rendimiento laboral, satisfaciendo así sus necesidades.

Estos se verá reflejada en el aumento de la potencialidad creativa y se transformará en un ser altamente productivo.

Hoy en día se labora con personas que buscan prepararse continuamente, más informadas y con interés de salir avantes en sus logros. Es por ello que los directivos tienen que incentivar a los empleados con quienes se labora para que se alcancen las metas establecidas por la organización.

En cierto sentido, una persona nunca puede motivar a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y sólo puede surgir desde dentro de la persona.

Los incentivos se diseñan especialmente para fomentar el que los empleados realicen un mayor esfuerzo, para ejecutar sus tareas en el trabajo, un esfuerzo que tal vez no se realizaría con sistemas de incentivos ya sean económicos o no monetarios.

Pero recordando que las necesidades y los valores de los empleados de los noventa son muy diferentes a aquellos empleados de los años cincuenta.

En la actualidad, los empleados tienen un nivel de educación superior, se interesan menos en cumplir ordenes, son más leales a ellos mismos que a la organización y se

preocupan más por cubrir sus propias necesidades.

Por otra parte, los psicólogos modernos “han alegado que si el mundo físico fuese naturalmente inerte y tuviese que ser puesto en movimiento por alguna forma de energía, entonces lo mismo tendría que ser aplicado a los individuos. Como todos los objetos inanimados que nos rodean, somos básicamente objetos estáticos que tienen que ser impulsados por fuerzas especiales que les da la vida. De modo que para explicar la actividad humana se hace necesario sugerir cosas tales como motivos, impulsos, necesidades e instintos. Los seres humanos se mantendrían inmóviles a menos que fuesen estimulados por algunas fuerzas del exterior (motivos, impulsos o necesidades) o fuesen atraídos – por una variedad de incentivos. “ (ROBERTO M LIEBERT, JOHN M NEALE “ PSICOLOGIA GENERAL, MEXICO.

LIMUSA 1984 PAG 419)

2.4.- Relación entre incentivos y prestaciones :

Prestaciones.- “ Son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en dinero o en especie y que van a representar un ingreso y contribuyen al incremento del salario nominal. “ (FERNANDO

ARIAS GALICIA “ ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ” SEGUNDA EDICION EDITORIAL TRILLAS PAG 374)

La relación que hay entre los incentivos y las prestaciones se basa en que ambas son pagadas por la organización.

La diferencia estriba en que los incentivos son para motivar más al empleado hacia

el logro del objetivo de la organización. Osea hacer que rinda más en su desempeño laboral.

Y las prestaciones es un medio para dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que se paga. Que puede ser en dinero o en especie.

2.5 .- Marco Legal (L.F.T.).

La Ley Federal del Trabajo, puesta en vigor el 1º de mayo de 1970, ha incrementado la actitud paternalista del Estado hacia la clase trabajadora. Esta ley, más que ninguna otra vigente en el mundo, prevé una protección exagerada, ya que pretende cubrir todas las necesidades del trabajador en los aspectos ambientales, sociales, culturales, familiares, etc., aunque muchas de estas prestaciones en casos – particulares no resultan deseables, oportunas, ni prácticas para éste. Además a – causa de la amplitud de las protecciones contenidas en su Ley, se producen situaciones ambiguas y poco claras, cuando se trata de dar cumplimiento a tales – artículos.

“ Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo.

- a) Jornada de trabajo (Artículo 61).
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Artículo 63).
- c) Pago de horas extras (Artículo 67).
- d) Pago de la prolongación de tiempo extraordinario (Artículo 68).
- e) Un día de descanso a la semana (Artículo 69).

- f) Ocho días de descanso obligatorio al año (Artículo 74).
- g) Vacaciones (Artículo 76 al 81).
- h) Aguinaldo (Artículo 87).
- i) Indemnización (Artículo 89).
- j) Participación de utilidades (Artículos 117 al 131).
- k) Becas (Artículos 132, fracción XIV).
- l) Capacitación y Adiestramiento (Artículo 132, fracción XV).
- m) Medicina profiláctica (Artículo 132, fracción XIX).
- n) Fomento de actividades culturales y deportivas (Artículo 132, fracción XXV).
- o) Habitaciones (Artículos 136 al 153). El 24 de abril de 1972 entró en vigor la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores.
- p) Ayuda para pago de renta (Artículos 150 y 151).
- q) Prima de antigüedad (Artículo 162).
- r) Protección especial a las trabajadoras en los periodos pre y post natal (Artículos 131, 166,167,170,171 y 172).
- s) Protección especial a los trabajadores menores de edad (Artículos 173 al 180).
- t) Servicio médico en la empresa (Artículo 504).“ (FERNANDO ARIAS GALICIA " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS " SEGUNDA EDICIÓN EDITORIAL TRILLAS PAG 379)

La Ley Federal del Trabajo menciona en sus artículos textualmente sobre las prestaciones otorgadas en México a los trabajadores lo siguiente :

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será : ocho horas diurna, siete la nocturna y seis horas y media la mixtas.

Artículo 63.- Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora ,por lo menos.

Artículo 67.- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponde a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada

Artículo 68.- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este Capítulo.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 74.- Son días de descanso obligatorio :

I El 1° de enero.

II El 5 de febrero.

III El 21 de marzo.

IV El 1º de mayo.

V El 16 de septiembre.

VI El 20 de noviembre.

VII El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal ; y

VIII El 25 de diciembre.

IX El que determine las Leyes Federales y Locales Electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicio disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará 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 años de servicios.

Artículo 77 - Los trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año,

Artículo 78.- los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones,

por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 81.- Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el período de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo.

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho de la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obras, y en general cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese

habido un aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo 117.- Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Artículo 118.- Para determinar el porcentaje a que se refiere el artículo anterior, la Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional y tomará en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el derecho del capital a obtener un interés razonable y la necesaria reinversión de capitales.

Artículo 119.- La Comisión Nacional podrá revisar el porcentaje que hubiese fijado, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 587 y siguiente.

Artículo 120.- El porcentaje fijado por la Comisión constituye la participación que responderá a los trabajadores en la utilidades de cada empresa.

Para los efectos de esta Ley, se considera utilidad en cada empresa la renta gravable, de conformidad con las normas de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo 121.- El derecho de los trabajadores para formular objeciones a la declaración que

presente el patrón a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se ajustará a las normas siguientes

- I El patrón, dentro de un término de diez días contados a partir de la fecha de la presentación de su declaración anual, entregará a los trabajadores copia de la misma. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales debe presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público quedarán a disposición de los trabajadores durante un término de treinta días en las oficinas de la empresa y en la propia Secretaría. Los trabajadores no podrán poner en conocimiento de terceras personas los datos contenidos en la declaración y en sus anexos ;
- II Dentro de los treinta días siguientes, el sindicato titular del contrato colectivo o la – mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las observaciones que juzgue conveniente ;
- III La resolución definitiva dictada por la misma Secretaría no podrá ser recurrida por los trabajadores ; y
- IV Dentro de los treinta días siguientes a la resolución dictada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el patrón dará cumplimiento a la misma, independientemente de que la impugne. Si como resultado de la impugnación variara a su favor el sentido de la resolución, los pagos hechos podrán deducirse de las utilidades correspondientes a los trabajadores en el siguiente ejercicio.

Artículo 122 - El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los

sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público aumente el monto de la utilidad gravable, sin haber mediado objeción de los trabajadores o haber sido ésta resuelta, el reparto adicional se hará dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que se notifique la resolución. Sólo en el caso de que ésta fuera impugnada por el patrón, se suspenderá el pago del reparto adicional hasta que la resolución quede firme, garantizándose el interés de los trabajadores.

El importe de las utilidades no reclamadas en el año en que sean exigibles, se agregará a la utilidad repartible del año siguiente.

Artículo 123.- La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales : la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

Artículo 124.- Para los efectos de este Capítulo, se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador en efectivo por cuota diaria. No se consideran como parte de ellas gratificaciones, percepciones y demás prestaciones a que se refiere el artículo 84, ni las sumas que perciba el trabajador por concepto de trabajo extraordinario.

En los casos de salario por unidad de obra y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en el año.

Artículo 125.- Para determinar la participación de cada trabajador se observarán las normas siguientes :

I Una comisión integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón formulará un proyecto, que determine la participación de cada trabajador y lo fijará en lugar visible del establecimiento. A este fin, el patrón pondrá a disposición de la Comisión la lista de asistencia y de raya de los trabajadores y los demás elementos de que disponga ;

II Si los representantes de los trabajadores y del patrón no se ponen de acuerdo, decidirá el Inspector del Trabajo ;

III Los trabajadores podrán hacer las observaciones que juzguen convenientes, dentro de un término de quince días ; y

IV Si se formulan objeciones, serán resueltas por la misma Comisión a que se refiere la fracción I, dentro de un término de quince días.

Artículo 126.- Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades :

I Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento ;

II Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los primeros años de funcionamiento. La determinación de la novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas ;

III Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el periodo de explotación ;

IV Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos de fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios ;

V El Instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia ; y

VI Las empresas que tengan un capital menor del que fijen la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por las ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Industria y Comercio. La resolución podrá revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen.

Artículo 127.- El derecho de los trabajadores a participar en el reparto de utilidades se ajustará a las normas siguientes :

I Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas no participarán en las utilidades ;

II Los demás trabajadores de confianza participarán en las utilidades de las empresas, pero si el salario que perciben es mayor del que corresponda al trabajador sindicalizado de más alto salario dentro de la empresa, o a la falta de éste al trabajador de planta con la misma característica, se considerará este salario aumentando en un veinte por ciento, como salario máximo.

III El monto de la participación de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven exclusivamente de su trabajo, y el de los que se didequen al cuidado de bienes que

produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses, no podrán exceder de un mes de salario ;

IV.- Las madres trabajadoras, durante el periodo pre y postnatales, y los trabajadores victimas de un riesgo de trabajo durante un periodo de incapacidad temporal, serán considerados como trabajadores en servicio activo ;

V En la industria de la construcción, después de determinar qué trabajadores tienen derecho a participar en el reparto, la Comisión a que se refiere el artículo 125 adoptará las medidas que juzgue conveniente para su citación ;

VI Los trabajadores domésticos no participarán en el reparto de utilidades ; y

VII Los trabajadores eventuales tendrán derecho a participar en las utilidades de la empresa cuando hayan trabajado sesenta días durante el año, por lo menos.

Artículo 128.- No se harán compensaciones de los años de pérdida con los de ganancia.

Artículo 129.- La participación en las utilidades a que se refiere este Capítulo no se computará como parte del salario para los efectos de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores.

Artículo 130.- Las cantidades que correspondan a los trabajadores por concepto de utilidades quedan protegidas por las normas contenidas en los artículos 98 y siguiente.

Artículo 131.- El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones :

XIV Hacer por su cuenta, cuando empleen más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de sus hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta ; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos ;

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones :

XV Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título ;

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones :

XIX Proporcionar a sus trabajadores los medicamentos profilácticos que determine la autoridad sanitaria en los lugares donde existan enfermedades tropicales o endémicas, o cuando exista peligro de epidemia ;

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones :

XXV Contribuir al fomento de las actividades culturales y del deporte entre sus trabajadores y proporcionarles los equipos y útiles indispensables ;

Artículo 136.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, ésta obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores.

Artículo 137.- El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Artículo 138.- Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 139.- La ley que cree dicho organismo regulará los procedimientos y formas con forme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad habitaciones y obtener los créditos a que se refiere el artículo 137.

Artículo 140.- El organismo a que se refieren los artículos 138 y 139, tendrá a su cargo la coordinación y el financiamiento de los programas de construcción de casas habitación destinadas a ser adquiridas en propiedad para los trabajadores.

Artículo 141.- Las aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda son gastos de previsión social de las empresas y se aplicarán en su totalidad en construir depósitos en favor de los trabajadores que se sujetarán a las bases siguientes :

I En los casos de incapacidad total permanente, de incapacidad parcial permanente, cuando ésta sea del cincuenta por ciento o más ; de invalidez definitiva, en los términos de la Ley del Seguro Social ; de jubilación ; o de muerte del trabajador, se entregará el total de los depósitos constituidos, a él o sus beneficiarios, con una cantidad adicional a dichos depósitos, en los términos de la Ley, a que se refiere el artículo 139.

II Cuando el trabajador deje de estar sujeto a una relación de trabajo y cuente con 50 o más años de edad, tendrá derecho a que se le haga entrega total de los depósitos que se hubiere hecho a su favor, en los términos de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores.

III En caso de que el trabajador hubiere recibido crédito del Instituto, las cantidades a que tuviere derecho en los términos de las fracciones anteriores, se aplicarán a la amortización del crédito, salvo en los casos de incapacidad total permanente o de muerte, en los términos del artículo 145 si después de hacer la aplicación de dichas cantidades a la amortización del crédito quedará saldo a favor del trabajador se la entregará a éste el monto correspondiente.

Para la devolución de los depósitos y cantidades adicionales bastará que la solicitud por escrito se acompañe con las pruebas pertinentes.

Artículo 142.- Cuando una empresa se componga de varios establecimientos, la obligación a que se refiere el artículo 136 se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria ; y las gratificaciones, percepciones, alimentación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios ; no se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos :

- a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropas y otros similares ;
- b) El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa ; y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales ;
- c) Las aportaciones al Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y participaciones en las utilidades de las empresas ;
- d) La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despensas ;
- e) Los premios por asistencia ;
- f) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios esté pactado en forma de tiempo fijo ;
- g) Las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social a cargo del trabajador que cubran las empresas.

Artículo 144.- Se tendrá como salario máximo para el pago de las aportaciones el equivalente a diez veces el salario mínimo general del área geográfica de aplicación que corresponda.

Artículo 145.- Los créditos que se otorguen por el organismo que administre el Fondo Nacional de la Vivienda, estarán cubiertos por un seguro para los casos de incapacidad total permanente o de muerte, que libere al trabajador o a sus beneficiarios de las obligaciones, gravámenes o limitaciones de dominio a favor del citado organismo, derivadas del crédito.

Para tales efectos, se entenderá por incapacidad total permanente la pérdida de facultades o aptitudes de una persona, que la imposibiliten para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida, cualquiera que sea su naturaleza del riesgo que la haya producido.

Tratándose de los casos de incapacidad permanente, cuando ésta sea del 50% o más, o invalidez definitiva, se liberará al trabajador acreditado del adeudo, los gravámenes o limitaciones de dominio a favor del Instituto, siempre y cuando no sea sujeto de una nueva relación de trabajo por un período mínimo de dos años, lapso durante el cual gozará de una prórroga sin causa de intereses, para el pago de su crédito. La existencia de cualquiera de estos supuestos deberá comprobarse ante el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, dentro del mes siguiente a la fecha en que se determinen.

Artículo 146.- Los patrones no estarán obligados a pagar las aportaciones a que se refiere el artículo 136 de esta Ley por lo que toca a los trabajadores domésticos.

Artículo 147.- El Ejecutivo Federal, previo estudio y dictamen del organismo que se constituya para administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, determinará las modalidades y fechas en que incorporarán al régimen establecido por este Capítulo :

I Los deportistas profesionales ; y

II Los trabajadores a domicilio.

Artículo 148.- El Ejecutivo Federal podrá establecer modalidades para facilitar la aportación de las empresas que tengan un capital o un ingreso inferior al los mínimos que el propio Ejecutivo determine. Estas resoluciones podrán revisarse total o parcialmente cuando a su juicio existan circunstancias que lo justifiquen.

Artículo 149.- El organismo que se cree para administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, determinará las sumas que se asignarán al financiamiento de programas de casas habitación destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores y los que se aplicarán para la adquisición, construcción, reparación o mejoras de dichas casas, así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Al efectuar la aplicación de los recursos, se distribuirán equitativamente entre las distintas regiones y localidades del país, así como entre las diversas empresas o grupos de trabajadores.

Para el otorgamiento individual de los créditos se procederá en caso necesario conforme a un sistema de sorteos, en los términos que establezcan la ley a que se refiere el artículo 139.

Artículo 152.- Los trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven del incumplimiento de las obligaciones impuestas en este Capítulo.

Artículo 153.- Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone esta Capítulo.

Artículo 150.- Cuando las empresas proporcionen a sus trabajadores casa en comodato o arrendamiento no están exentas de contribuir al Fondo Nacional de la Vivienda, en los términos del artículo 136. Tampoco quedarán exentas de esta aportación respecto de aquellos trabajadores que hayan sido favorecidos por créditos del fondo.

Artículo 151.- Cuando las habitaciones se den en arrendamiento a los trabajadores, la renta no podrá exceder del medio por ciento mensual del valor catastral de la finca y se observarán las normas siguientes :

I Las empresas están obligadas a mantenerlas en condiciones de habitabilidad y a hacer oportunamente las reparaciones necesarias y convenientes ;

II Los trabajadores tienen las obligaciones siguientes :

a) Pagar las rentas ;

b) Cuidar de la habitación como si fuera propia ;

- c) Poner en conocimiento de la empresa los defectos y deterioros que observen ;
- d) Desocupar las habitaciones a la terminación de las relaciones de trabajo dentro de un término de cuarenta y cinco días ; y

III Está prohibido a los trabajadores :

- a) Usar la habitación para fines distintos de los señalados en este Capítulo ;
- b) Subarrendar las habitaciones.

Artículo 162.- Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes :

I La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicio ;

II Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486.

III La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Así mismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido ;

IV Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes :

- a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento de retiro.

- b) Si el número de trabajadores que se retire excede del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
- c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

V En caso de muerte del trabajador, cualquiera que su antigüedad, la prima que correspondá se pagará a las personas mencionadas en el artículo 501 ;y

VI La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.

Artículo 166.- Cuando se ponga en peligro la salud de la mujer, o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o el de lactancia y sin que sufra perjuicio en su salario, prestaciones y derechos, no se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, en establecimientos comerciales o de servicio después de la diez de la noche, así como en horas extraordinarias.

Artículo 167.- Para los efectos de este Título, son labores peligrosas o insalubres las que, por naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación, o del pro-

ducto.

Los reglamentos que se expidan determinarán los trabajos que quedan comprendidos en la definición anterior.

Artículo 170.- Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos :

- I Durante el período del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, tales como levantar, tirar, o empujar grandes pesos, que produzcan trepidación, estar de pie durante largo tiempo o que actúen o puedan alterar su estado psíquico y nervioso ;
- 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 ;
- IV El período de lactancia tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos, en el lugar adecuado e higiénico que designe la empresa ;
- 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 de su salario por un período no mayor de sesenta días ;
- VI Al regresar al puesto que desempeñan, siempre que no haya transcurrido más de

un año de la fecha del parto ; y

VII A que se computen en su antigüedad los periodos pre y posnatales.

Artículo 171.- Los servicios de guardería infantil se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su Ley y las disposiciones reglamentarias.

Artículo 172.- En los establecimientos en que trabajen mujeres, el patrón debe mantener un número suficiente de asientos o sillas a disposición de las madres trabajadoras.

Artículo 173.- El trabajador de los mayores de catorce años y menores de dieciséis queda sujeto a vigilancia y protección especiales de la Inspección del Trabajo.

Artículo 174.- Los mayores de catorce y menores de dieciséis años deberán obtener un certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo y someterse a los exámenes médicos que periódicamente ordene la Inspección del Trabajo. Sin el requisito de certificado, ningún patrón podrá utilizar sus servicios.

Artículo 175.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores :

I De dieciséis años, en :

a) Expendios de bebidas embriagantes de consumo inmediato.

- b) Trabajos susceptibles de afectar su moralidad o sus buenas costumbres.
- c) Trabajos ambulantes, salvo autorización especial de la Inspección del Trabajo.
- d) Trabajos subterráneos o submarinos.
- e) labores peligrosas o insalubres.
- f) Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico normal.
- g) Establecimientos no industriales, después de las diez de la noche.
- h) Los demás que determinen las leyes.

II De dieciocho años, en :

Trabajos nocturnos industriales.

Artículo 176.- Las labores peligrosas o insalubres a que se refiere el artículo anterior, son aquellas que, por su naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas o biológicas del medio en que se prestan, o por la composición de la materia prima que se utiliza, son capaces de actuar sobre la vida, el desarrollo y la salud física y mental de los menores.

Los reglamentos que se expidan determinarán los trabajos que queden comprendidos en la anterior definición.

Artículo 177.- La jornada de trabajo de los menores de dieciséis años no podrá exceder de seis horas diarias y deberá dividirse en periodos máximos de tres horas. Entre los distin-

tos periodos de la jornada, disfrutarán de reposo de una hora por lo menos.

Artículo 178.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de dieciséis años en horas extraordinarias y en los días domingos y de descanso obligatorio.

En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un docientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, y el salario de los días domingos y de descanso obligatorio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 74.

Artículo 179.- Los menores de dieciséis años disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas de dieciocho días laborables, por lo menos.

Artículo 180.- Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a :

- I Exigir que se le exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo ;
- II Llevar un registro de inspección especial, con indicación de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo, honorario, salario y demás condiciones generales de trabajo ;
- III Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares ;
- IV Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley ; y

V Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.

Artículo 504.- Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes :

- I Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste ;
- II Cuando tengan a su servicio más de cien trabajadores, establecer una enfermería, dotada con los medicamentos y material de curación necesarios para la atención médica y quirúrgica de urgencia. Estará atendida por personal competente, bajo la dirección de un médico cirujano. Si a juicio de éste no se puede prestar la debida atención médica y quirúrgica, el trabajador será trasladado a la población u hospital en donde pueda atenderse a su curación ;
- III Cuando tengan a su servicio más de trescientos trabajadores, instalar un hospital con el personal médico y auxiliar necesario ;
- IV Previo acuerdo con los trabajadores, podrán los patrones celebrar contratos con sanatorios u hospitales ubicados en el lugar en que se encuentre el establecimiento o a una distancia que permita el traslado rápido y cómodo de los trabajadores, para que presten los servicios a que se refieren las dos fracciones anteriores ;
- V Dar aviso escrito a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, al Inspector del Trabajo y a la Junta de Conciliación Permanente o a la de Conciliación y Arbitraje, dentro de las 72 horas siguientes, de los accidentes que ocurran, proporcionando los siguientes datos – elementos :

- a) Nombre y domicilio de la empresa ;
- b) Nombre y domicilio del trabajador ; así como su puesto y categoría y el monto de su salario ;
- c) Lugar y hora del accidente, con expresión sucinta de los hechos ;
- d) Nombre y domicilio de las personas que presenciaron el accidente ; y
- e) Lugar en que se presta o haya prestado atención médica al accidentado ;

VI Tan pronto se tenga conocimiento de la muerte de un trabajador por riesgo de trabajo, dar aviso escrito a las autoridades que menciona la fracción anterior, proporcionando, además de los datos y elementos que señala dicha fracción, el nombre y domicilio de las personas que pudieran tener derecho a la indemnización correspondientes.

CAPÍTULO 3

3.- La motivación dentro del factor humano.

3.1.- Necesidades humanas.

El comprender la motivación en el comportamiento humano exige el conocimiento de las necesidades humanas.

Todo comportamiento consciente está determinado por causas que escapan al propio entendimiento y control del hombre. Esas causas se llaman necesidades o motivos y la identificación de éstas es tarea fundamental de los directivos para poder dirigir el comportamiento de los empleados hacia el desempeño del trabajo.



UN MODELO DE MOTIVACIÓN

Las necesidades e impulsos internos crean tensiones modificadas por las condiciones propias. La necesidad de alimento produce una tensión de hambre. La persona hambrienta

examina a continuación el contorno para ver qué alimentos (incentivos externos) hay disponibles para satisfacer esta necesidad.

Cuando un empleado es productivo y la organización lo aprecia, se otorgan recompensas y eso produce la satisfacción de las necesidades e impulsos originales del empleado.

Estas necesidades se pueden enfocar de la siguiente manera:

Impulsos motivacionales.- Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven su trabajo y manejan sus vidas.

“ David C. Mc. Clelland de la Universidad de Harvard .- Desarrolló un esquema de clasificación que destella tres de los impulsos más dominantes y subrayando su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros. “ (KEITH DAVIS,

JOHN W. NEWSTROM "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO" OCTAVA EDICIÓN MC GRAW HILL. PAG. 117)

Durante su vida, el hombre pasa por niveles o estadios de motivación; a medida que crece y madura, va sobrepasando los estadios más bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados.

Los niveles o estadios de motivación corresponden a las necesidades primarias y secundarias.

- a) Necesidades primarias.- (fisiológicas) Estas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de los seres humanos, pero varían en intensidad de un individuo a otro. Son también llamadas necesidades vitales o vegetativas.
- b) Necesidades secundarias.- (Sociales, Psicológicas y Autorrealización). Estas necesidades son más intangibles debido a que representan necesidades de la mente y el espíritu más que el organismo, muchas de estas se desarrollan conforme el individuo madura. Son las que compilan los esfuerzos motivacionales en las que organizaciones, casi cualquier acción que la alta dirección adopte afectará las necesidades secundarias, por lo tanto, la planeación de la dirección debe considerar el efecto de cualquier acción propuesta sobre estas necesidades de los empleados.

En resumen, las necesidades secundarias.

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo de intensidad entre las personas.
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo.
- Operan en grupos más que solas.
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente.
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades específicas.
- Influyen en la conducta.

Concluyendo.- Entre los individuos las necesidades secundarias varían más que las primarias, pueden existir como opuestos en dos individuos diferentes.

Cambian también con el tiempo y las circunstancias.

El análisis del comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fueran resultado de una y sólo una necesidad.

Algunas necesidades están tan ocultas que los jefes (Directores, gerentes, supervisores) no pueden reconocerlas. Este hecho por sí solo hace que la motivación sea difícil.

3.2.- ¿Qué es la motivación ?

Los motivos humanos.- Se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes son los que motivan nuestra conducta hacia el deseo de lograr algo.

Motivadores.- Son cosas que inducen a una persona a actuar.

Son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos.

Motivación.- “ Fuerza de un impulso hacia la acción.” (KEITH DAVIS, JOHN W. NEWSTROM “COMPORTAMIENTO HUMANO EN

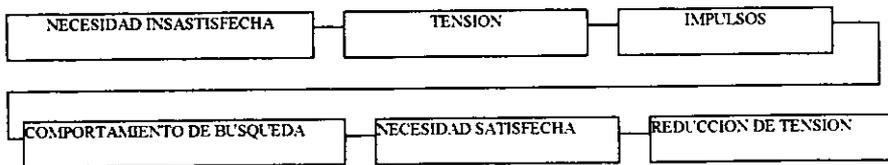
EL TRABAJO” OCTAVA EDICION. MC GRAW HILL. PAG 708)

Motivación.- “ Es la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. “ (STEPHEN P. ROBBINS “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL” SEXTA EDICION. EDITORIAL PRINCE HALL)

Motivación. – “Puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.”(FERNANDO ARIAS GALICIA “ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS” SEXTA EDICIÓN EDITORIAL TRILLAS PAG 65)

CONCLUYENDO.- La motivación en el sentido psicológico, es esa tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.



3.3.- Tipos de motivación.

Además del análisis sobre los impulsos hacia el poder, la filiación y el logro, la motivación por la competencia es un factor muy importante para obtener los resultados deseados dentro de la organización.

1.- MOTIVACIÓN POR PODER.- Es el impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Las personas motivadas por el

poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el éxito de la organización.

2.- MOTIVACIÓN POR AFILIACIÓN.- Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas con motivo de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan y reconocen sus esfuerzos favorables y su cooperación. Desean libertad en su labor para desarrollar estas relaciones.

3.- MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO.- Es el impulso que tienen ciertas personas para superar los retos y obstáculos a fin de lograr los objetivos. Los empleados trabajan más entusiasmados cuando piensan que recibirán reconocimiento personal por su desempeño, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño anterior.

4.- MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA.- Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad, en donde los empleados se esfuerzan por dominar su trabajo, desarrollar habilidades para su creatividad en la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. En general tienden a desempeñar un gran trabajo debido a la satisfacción interna que sienten al hacerlo y la estima que logran de los demás.

Los dirigentes que conocen a fondo los impulsos motivacionales, les son de gran ayuda para entender las actividades de todos los empleados dentro de la organización.

3.4.- Teorías que estudian la motivación.

1.- EL DR. ABRAHAM H. MASLOW (psicólogo) Clasifica las necesidades con 7 categorías que conforman 3 equipos y las llamó, jerarquía de las necesidades.

NECESIDADES FUNDAMENTALES:

- 1.- Fisiológicas.
- 2.- De protección Física.

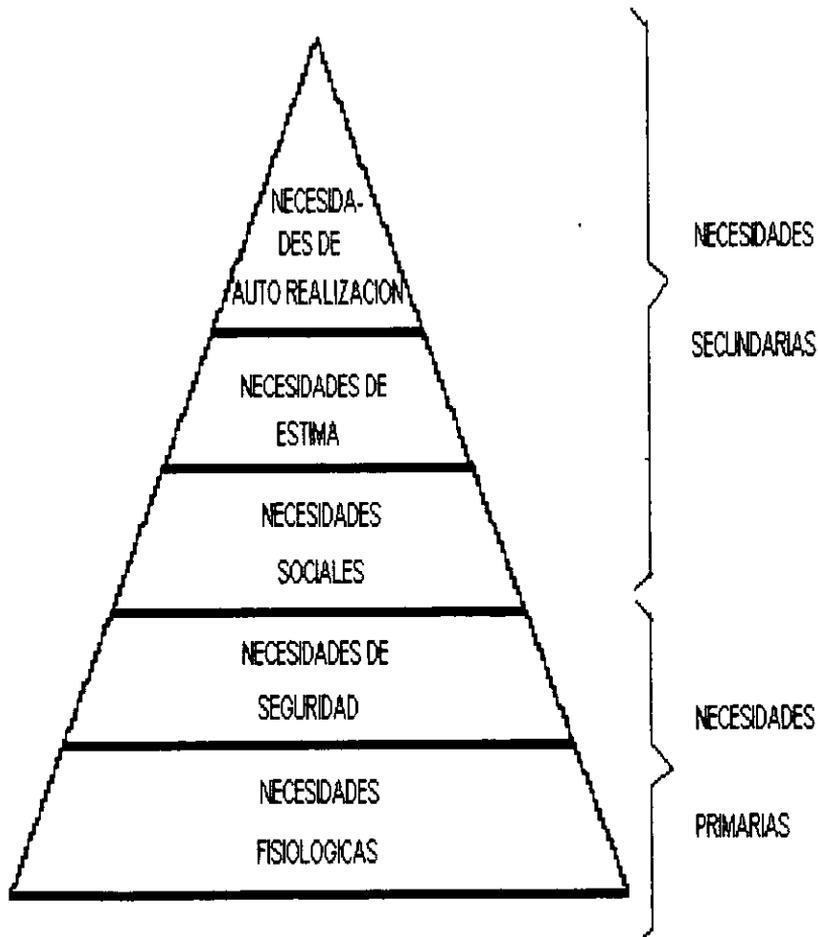
NECESIDADES PSICOLÓGICAS:

- 1.- Necesidades de pertenencia.
- 2.- Necesidades de Status.

NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN:

- 1.- Necesidades de desarrollo personal.
- 2.- Necesidades cognoscitivas.
- 3.- Necesidades estéticas.

La pirámide de Maslow es un modelo necesidades del ser humano.



Según Maslow, "El hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de su vida. En la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más

elevadas toman el predominio del comportamiento. " (IDALBERTO CHAVENATO "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

2.- LA TEORÍA DUAL DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL FREDERICK HERZBERG.

Bajo la influencia de la investigación de Brayfield y Crockett y de Herzberg y asociados, e íntimamente relacionado con la teoría de Maslow, la teoría de las necesidades ha sido considerablemente modificado.

Los investigadores de Herzberg se proponen encontrar una explicación a la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades se encuentran aspectos como: Administración y Política de la organización, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal. Herzberg y asociados encontraron que éstas eran solo satisfactores y no motivadores. En otras palabras si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no se produce el descontento; su carencia, sin embargo, produciría falta de satisfacción.

En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos satisfactores y por lo tanto motivadores los cuales estaban todos relacionados con el contenido del trabajo. Estos incluían los factores de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo. Su existencia produciría sentimiento de satisfacción y no satisfacción (pero no insatisfacción)

El primer grupo de factores fue denominado como de mantenimiento e higiene. Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización; sin embargo deben estar presente, o surgirá el descontento.

En el segundo grupo de factores del contenido del trabajo son motivadores reales porque tienen el potencial de poder producir un sentido de satisfacción.

Si esta Teoría de motivación es firme ello quiere decir que los directivos deben dar una atención considerable al aumento del contenido del trabajo.

3.- TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y” DEL PSICÓLOGO INDUSTRIAL DOUGLAS MCGREGOR.

Muy influenciado por Maslow y su jerarquía de la necesidad, aplicó esta escala a la estructura de la organización. Durante la década de los sesenta, planteó dos teorías opuestas a las que llamó teorías X y Y.

La gerencia de la teoría X señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo. Necesitan ser dirigidos y son motivados por medio del temor de castigo. Además, esta teoría propone que el empleado promedio intenta evitar la responsabilidad y desea la seguridad laboral sobre todo lo demás.

La gerencia de la teoría Y establece que la gente utiliza tanto el autocontrol como la autodirección. Esta teoría sugiere que el trabajador promedio aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Las organizaciones de la teoría X cuentan con una estructura jerárquica y controlan el comportamiento de los trabajadores. A los empleados se les trata como si:

- a) Fueran perezosos y estuvieran ansiosos por evitar el trabajo siempre que les fuera posible.
- b) Necesitarán del control y la dirección para tener un buen desempeño.
- c) Tuvieran relativamente pocas ambiciones y
- d) Evitaran la responsabilidad siempre que les fuera posible.

Por otra parte, las organizaciones de la teoría Y se caracterizan por la integración. De acuerdo con McGregor, la integración comprende “La creación de condiciones tales que los miembros de la organización pueden lograr mejorar sus objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”. A los empleados se les trata como si:

- a) Disfrutaran con el esfuerzo físico y mental.
- b) Se dirigieran a sí mismos para alcanzar los objetivos.
- c) Relacionaran el logro con determinadas recompensas, y
- d) Usaran un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad.

4.- LA TEORÍA ERG.- Diseñada por Clayton Alderfer, propone tres niveles de necesidades que son: La existencia, la relación y el crecimiento, las cuales las acopla con la propuesta en la pirámide de Maslow, así tenemos el primer nivel de la existencia que engloba a las

fisiológicas y de seguridad, la de relación con las necesidades sociales y del comportamiento y por último las de crecimiento que las asocia con la de la autorrealización.

La teoría ERG, señala que cuando se frustran las necesidades del orden superior, se presenta un deseo por aumentar una necesidad de orden inferior, por lo tanto la frustración puede provocar una regresión en las necesidades a niveles inferiores.

5.- TEORÍA DEL PSICÓLOGO DAVID MC CLELLAND.- Según Mc. Clelland las personas se motivan principalmente por tres factores.

- Realización.
- Afiliación, y
- Poder.

Afirma que toda persona posee estas tres necesidades y ordinariamente una de ellas predomina.

3.5.- Teoría de la equidad.

Es un proceso motivacional cuyos orígenes se fundamentan en la comparación social.

J. Stacy Adams, establece que cuando las personas calibran la legalidad de sus resultados de trabajo en comparación con las otras personas, el sentimiento de inequidad constituye un

estado mental motivacional. Esto significa que cuando la gente percibe que hay inequidad en su esfuerzo, tenderá a eliminar su sentimiento de disgusto y a restaurar el sentido de equidad de la situación. La inequidad existe cuando los individuos sienten que las recompensas o estímulos recibidos por sus aportaciones laborales no corresponden a las recompensas que otras personas recibieron por sus contribuciones. En el individuo, la comparación de equidad o proceso mental que determina tales sentimientos es:

RECOMPENSAS INDIVIDUALES	SE COMPARAN	RECOMPENSAS DE LOS OTROS
APORTACIONES INDIVIDUALES	CON	APORTACIONES DE LOS OTROS

La teoría de la equidad predice que la gente que se siente sobre compensada o sobre recompensada en su trabajo actuará para restablecer al sentido de equidad.

En conclusión la teoría de la igualdad demuestra que tratándose de la mayor parte de los empleados la motivación está sujeta a la influencia tanto de las recompensas relativas, como de las absolutivas.

3.6.- Teoría del reforzamiento.

La teoría del reforzamiento representa una posición conductual y dice que el reforzamiento condiciona la conducta, además considera que la conducta se deriva del entorno por lo que no es necesario preocuparse por los hechos, cognoscitivos internos pues la conducta está controlada por los reforzadores.

La teoría del reforzamiento pasa por alto la condición de carácter interno del individuo y solo se basa en lo que ocurre a la persona cuando actúa. Esta teoría es propiamente de la motivación; sin embargo si ofrece un factor adecuado para analizar, medir y controlar la conducta.

Concluyendo :

La motivación no es un concepto sencillo; surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas.

Existen diferentes puntos de vista y suposiciones sobre la naturaleza humana.

La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tome en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

Una serie de teorías señalan qué motiva a las personas en el trabajo. Según la teoría de las necesidades. Se pueden llenar las necesidades insatisfechas de diversas maneras, entre otras modificando la responsabilidad, los desafíos, la autonomía, el nivel del sueldo del puesto del empleo. La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow identifica cinco necesidades ; las personas están motivadas para satisfacer la necesidad insatisfecha del nivel inferior. La teoría ERG de Alderfer reduce las cinco necesidades a tres. La teoría de la tricotomía de las necesidades de Mc Clelland y sus colaboradores estudia la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder en el centro de trabajo. La teoría de los dos factores de Herzberg señala los factores de higiene, que disminuyen la insatisfacción y los motivadores que aumentan la satisfacción.

La teoría de la igualdad sugiere que las personas comparan la proporción entre sus propios resultados y sus insumos, con los de otra persona. Las diferencias percibidas producen comportamientos para igualar las proporciones. Según la teoría del reforzamiento, se motiva a los empleados fomentando los comportamientos no deseados.

Un sistema de recompensas completo motiva a los empleados con sueldos, prestaciones e incentivos.

CAPÍTULO 4

4.- ¿ Qué es una entidad estatal ?

4.1.- Concepto :

Entidad.- Parte que constituye la organización estructural de una dependencia gubernamental federativa o estatal.

Estatal.- Perteneciente al Estado (que forma parte de una jurisdicción de la federación).

Por lo tanto.

Entidad Estatal.- Es la dependencia que forma parte estructural del Gobierno de una Entidad Federativa para la obtención de un objetivo común.

4.2.- Objetivo :

Asumir por parte del Estado la administración de los ingresos federales, a fin de ejecutar acciones en materia hacendaria dentro del marco de la planeación nacional del desarrollo.

4.3.- Funciones :

El Estado tendrá las atribuciones relativas a la verificación del cumplimiento de las disposiciones fiscales, incluyendo las de ordenar y practicar visitas domiciliarias e inspecciones en el domicilio fiscal o establecimientos de los contribuyentes, de los responsables solidarios y de los terceros relacionados con ellos ; así como en las oficinas de la autoridad competente.

Estas mismas facultades las podrá ejercer el Estado respecto del impuesto sobre la renta, impuesto al activo e impuesto sobre producción y servicios, simultáneamente con la revisión del impuesto al valor agregado.

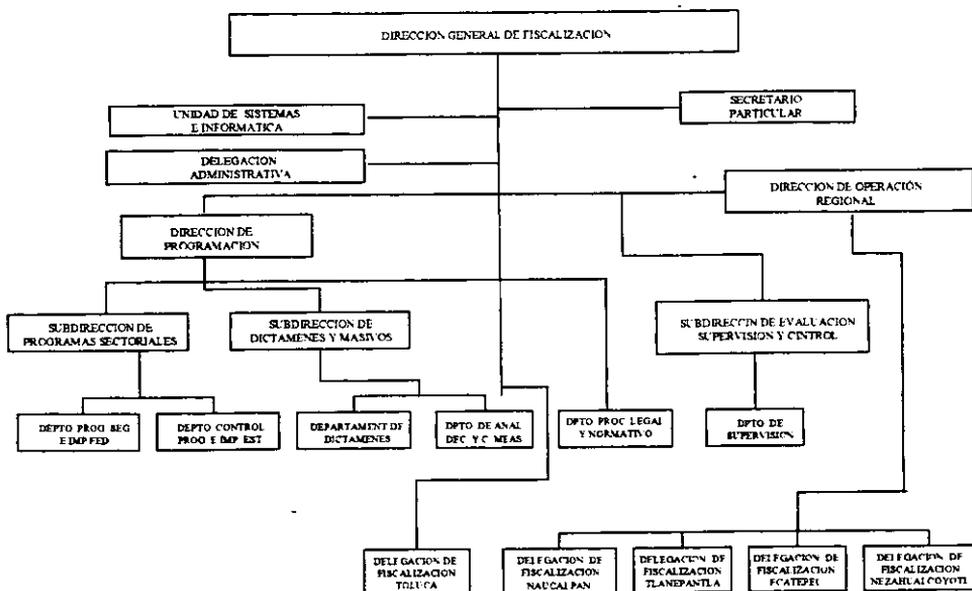
El Estado ejercerá además, las siguientes funciones :

- I. En materia de determinación de impuestos omitidos y su actualización, sus accesorios e imposición de multas ;
 - a) Determinar los impuestos omitidos y su actualización, así como sus accesorios a cargo de los contribuyentes fiscalizados por el propio Estado.
 - b) Imponer las multas que correspondan por infracciones al Código Fiscal de la Federación y demás disposiciones fiscales federales.
 - c) Condonar multas que imponga en el ejercicio de sus facultades delegadas de comprobación de los impuestos.
 - d) Notificar las resoluciones que determinen los créditos fiscales que se generen con motivo del ejercicio de las facultades.
- II. En materia de recaudación :
 - a) Recaudar el importe de los pagos que se obtengan como resultado de sus actuaciones.
 - b) Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución, a fin de que se hagan efectivos los créditos y sus accesorios que se generen con motivo de los actos.
- III. En materia de autorización, el Estado otorgará las correspondientes al pago de créditos fiscales a plazo, ya sea diferido o en parcialidades, con garantía del interés fiscal, en términos del Código Fiscal de la Federación.

IV. En materia de recursos administrativos, el Estado tramitará y resolverá los establecidos en el Código Fiscal de la Federación, en relación con actos o resoluciones del propio Estado.

V. En materia de juicios, el Estado intervendrá como parte en los que se susciten con motivo del ejercicio de las facultades delegadas. De igual manera, ésta asumirá la responsabilidad en la defensa de los mismos.

4.4.- Organigrama de la Dirección General de Fiscalización.



CAPÍTULO 5

5.- Caso práctico.

5.1.- Antecedentes :

En el año de 1910 el sistema fiscal tuvo mayores manifestaciones en la legislación al petróleo y la minería.

Una de las legislaciones trascendentes se desprende de la ley del timbre ; el primero de septiembre de 1915, el General Plutarco Elias Calles expresó en su informe :

“ Las modificaciones principales introducidas a la ley de ingresos de 1915, tiende a simplificar los ingresos federales mediante la clasificación más técnicas de los ingresos en cuatro grupos ; impuestos, derechos, productos y aprovechamientos.”

El 18 de marzo de 1925 surgió la primera ley del impuesto sobre la renta en la República Mexicana.

En México siendo presidente el Lic. Adolfo López Mateos, con el Decreto presidencial del 21 de abril de 1959, creó la Auditoría Fiscal Federal, de ésta manera el Estado dio un salto trascendental al centralizar en un organismo con capacidad técnica, las funciones inherentes a la práctica de las visitas.

El Estado ante la necesidad de resolver el grave problema de la evasión de impuestos optó por la adopción de procedimientos y técnicas que le hicieran posible solucionar eficazmente el ejercicio de la vigilancia.

Para lograr la vigilancia centralizó un organismo técnico integrado por contadores públicos, proporcionando la oportunidad a los causantes de utilizar la asistencia técnica de contadores

públicos para ello designados, encargados de dictaminar sus estados financieros y realizar en forma indirecta la vigilancia.

Dicha vigilancia obedeció a los siguientes propósitos del Estado considerados en el Decreto presidencial del 21 de abril de 1959 :

- Lograr que todos los causantes den la debida observancia al cumplimiento de las leyes fiscales.
- Evitar a los causantes cumplidos que resalten su buena fè, mediante la presentación de sus declaraciones con base en los estados financieros, dictaminados por contadores públicos, las molestias consecuencias de la práctica de las visitas.
- Orientar su acción hacia los causantes defraudadores ; y
- Hacer efectivas, en su caso, las acciones que establece la ley penal de defraudación impositiva en materia federal, vigente desde 1948.

Para la satisfacción de éstos propósitos se creó la Dirección de Auditoria Fiscal Federal dependiente de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El objetivo de la Dirección de Auditoria Fiscal Federal como es de investigar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los causantes, de acuerdo con lo que señala el artículo primero del mencionado Decreto.

Dicho Decreto no define a la Auditoria Fiscal Federal como Dirección pero desde su establecimiento a funcionado con tal carácter y denominación dado que sus funciones y ubicación administrativa lo colocan dentro de este tipo de organismos administrativos.

En el Estado de México se da reciente el surgimiento de la Auditoria Fiscal ya que fue adoptado por el gobierno del Profesor Carlos Hank González (1969-1975) en donde

seefectuaban dos tipos de revisiones : Internas que eran de carácter administrativo a las dependencias de gobierno y Externas que las realizaban através de la práctica de las visitas domiciliarias, así como la vigilancia a contribuyentes mayores y contribuyentes menores, a oficinas Rentísticas o sea apoyando a la Dirección General de Hacienda a desempeñar sus funciones y de ésta forma contar con mecanismo único de control que permitiera regular las operaciones de los organismos descentralizados y empresas propiedad del Gobierno del Estado de México através de sus funciones de revisión.

En el año de 1973 se reformaron dos departamentos :

- El departamento de la Auditoria fiscal Dependiente de la Subdirección de Ingresos de la Dirección General de Hacienda y Crédito Público.
- El departamento de Patrimonio Estatal de la Contraloría General de Gobierno.

A partir de ésta fecha se le designaron funciones de Fiscalización para combatir la evasión fiscal.

El Departamento de Auditoria Fiscal estaba integrado por una Jefatura, una Subjefatura y auditores A, B y C.

En el convenio de Colaboración Administrativa del año de 1979, se le otorgó a las autoridades locales y a las del Estado las siguientes facultades ; Recaudación e informática, fiscalización, liquidación de adeudos, notificación de cobros, recursos administrativos, devoluciones y prórrogas o sea toda la actividad administrativa referente al impuesto al valor agregado.

El 31 de diciembre de 1979 el Diario Oficial de la Federación publicó que se modificaría el nombre y funciones de la Dirección General de Auditoría Fiscal para ser Dirección General de Fiscalización.

El Lic. Alfredo del Mazo González en 1983 transforma el sistema de Fiscalización y pasa a formar parte de la Dirección General de Ingresos, Dependiente de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México del cual adquiere el modelo Federal.

Esta Subdirección se integra por tres Departamentos :

- El Departamento de Auditoría Fiscal.
- El Departamento de Rezago y Ejecución Fiscal.
- El Departamento de Liquidación de Créditos Fiscales.

En el año de 1989 el Departamento de Rezago y Ejecución Fiscal pasa a formar parte del Departamento de Liquidación de Créditos Fiscales.

En el año de 1990 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público considera oportuno modificar la forma de administrar los impuestos federales a cargo de las Entidades Federativas a fin de fortalecer sus ingresos y los del Gobierno Federal.

El Convenio de Colaboración Administrativa en materia Fiscal Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de México dice en la sección II cláusula séptima :

“ En el ejercicio de las facultades de comprobación el Estado tendrá respecto de los ingresos a que se refiere la cláusula segunda, fracción primera del mismo Convenio, las facultades relativas al cumplimiento de las disposiciones fiscales en forma Coordinada con la Secretaría,

incluyendo la de ordenar y practicar visitas de auditoria e inspecciones en el domicilio fiscal de los contribuyentes o establecimientos, así como en las oficinas de la autoridad competente.”

Por lo anteriormente expuesto la Dirección General de Ingresos considera pertinente independizar al Departamento de Auditoria Fiscal integrandolo por Delegaciones de Fiscalización en cinco zonas estratégicas dentro del Estado de México en los Municipios de Ecatepec, Naucalpan, Nezahualcoyotl, Tlalnepantla y en la ciudad de Toluca.

El 23 de diciembre de 1996 se celebró el actual Convenio de Colaboración Administrativa en materia Fiscal Federal entre el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Gobierno del Estado de México en donde se establece que para impulsar la colaboración administrativa entre la federación y los gobiernos locales en materia fiscal tiene un doble propósito el de otorgar en forma simultánea mayores ingresos y atribuciones a las entidades federativas, en correspondencia con sus responsabilidades institucionales y sus funciones políticas.

En este nuevo convenio se le otorgan facultades y responsabilidades como son los actos de comprobación en materia del impuesto al valor agregado sin la presencia de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, bajo un programa coordinado, que se denominará “fiscalización concurrente”.

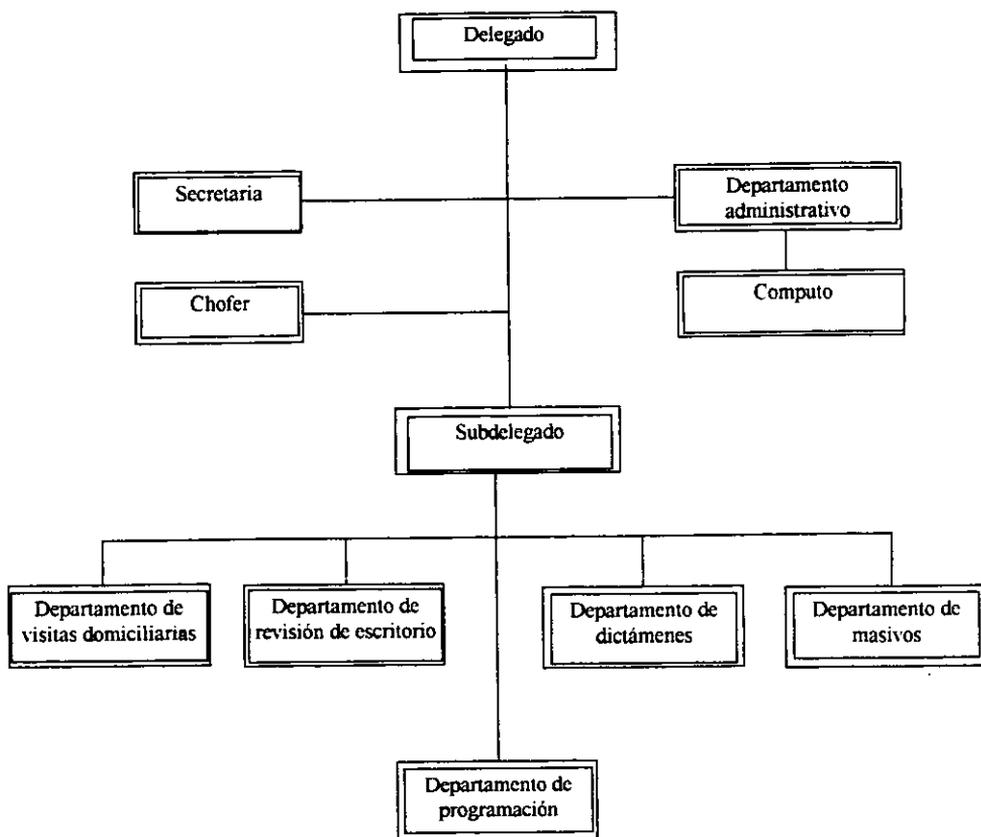
Así mismo otorga facultades en cuanto a realizar actos de comprobación del impuestos sobre la renta, impuesto al activo e impuesto sobre producción y servicios, simultáneamente con la revisión al impuesto al valor agregado, con las excepciones que en el propio convenio se establecen.

5.2.- Estructura organizacional del área operativa.

En este organigrama se explica y enmarca a que niveles esta afectando la problemática que se trata en el planteamiento de la presente propuesta.

En los departamentos de administrativo ,visitas domiciliarias , revisión de escritorio , dictámenes , masivos, programación y de computo se integran de las siguientes categorías :

- Jefes de departamento (mandos medios).
- Coordinadores.
- Auditores fiscales.
- Analistas.
- Notificadores.
- Secretarias.



La problemática y las inconformidades surgen a partir de las siguientes categorías :

Coordinadores, auditores fiscales, analistas, notificadores y secretarias.

5.3.- Problemática :

Por todo lo anteriormente expuesto, en estos momentos el personal que integra la Delegación de Fiscalización, en todos los departamentos anteriormente mencionados en el punto anterior, se encuentra totalmente inconforme y se refleja en los siguientes aspectos que a continuación se mencionan :

- Hay una desmotivación en la mayoría del personal.
- Los jefes tanto la delegada no respetan al personal como tal, si no como a un instrumento más de trabajo.
- El grupo presenta una total desunión y se sienten desprotegidos y temerosos.
- Hay una baja en la productividad.
- Hay personal que no tiene el nivel académico, ni como técnico ni profesional, que esta percibiendo un salario más alto, que el personal con preparación académica.
- En los cursos de capacitación, no se considera a la mayoría de los auditores, nada más los jefes consideran a sus elegidos.
- No hay servicio de cafetería para el personal operativo, pero si para los jefes y para los de la supervisión del nivel central y para el consuma del personal de la Delegación se les pide cooperación quincenalmente.
- Para la hora de entrada hay un estricto control de puntualidad, ya que por cada minuto de retardo se nos descuenta tal.
- Cuando uno se queda tiempo extra a veces hasta en días no laborables no se toma en consideración tal reconocimiento de cooperación.

- Cuando hay promoción para un puesto a coordinador o a jefe de departamento, se les da a los incondicionales y a los amigos del director general.
- Cuando hay algún problema en los expedientes, siempre normalmente se responsabiliza al auditor sabiendo de antemano que la responsable directa del dichos expedientes es el delegado.
- Nunca se da reconocimiento al trabajo del personal operativo.
- Siempre se amenaza al personal con pedir la renuncia por escrito por parte de la delegada, cuando no se cumplen las metas y de algunos jefes de departamento tienen tal consigna.
- No comunican al personal operativo cuando tiene alguna llamada telefónica personal.
- La delegada y así como todos los jefes de departamento abusan de su autoridad.
- No existe una distribución adecuada del trabajo ya que casi se aprovechan del personal más experimentado y eficaz.
- No hay confianza en el desempeño del trabajo.
- Senos da un tiempo mínimo para el consumo de alimentos
- Se restringe la hora de entrada y de salida al personal operativo y los jefes siempre llegan en horarios de 9.30 a 11.00 de la mañana, son ellos mismos que no respetan tanto entrada como la salida argumentando que van a ver a contribuyentes para citarlos y convencerlos a que se autocorrijan en sus créditos fiscales.
- Se recompensa anualmente por parte de la dirección a personal operativo incondicional de los jefes de departamento.
- Se disminuyo el salario al personal operativo argumentando ajuste de personal por parte de la administración de personal.

- Los viáticos no se pagan como deben de ser y se nos dan de dos a tres meses de retraso y no lo que realmente se gasta.

5.4.- Propuesta :

De acuerdo a las inconformidades manifestadas por el personal, sugiero que la forma o tipos de incentivar al personal, será ejerciendo una adecuada aplicación de incentivos y de esta manera se realizará que gradualmente desaparezcan las inconformidades del personal y aumentando la productividad para que de esa forma alcanzar las metas establecidas.

Con la implementación de incentivos como lo son los bonos por productividad, reconocimiento por desempeño, el servicio de cafetería, premios por puntualidad y el correcto y puntual pago de los viáticos. Los cuales se adaptaran a la situación de las necesidades del personal o del grupo y de la organización para que se obtenga la resolución a los problemas presentados anteriormente.

Por lo que se propone lo siguiente :

- 1.- Otorgamiento de bonos por productividad.
- 2.- Reconocimiento por desempeño.
- 3.- Instalación de servicio de cafetería.
- 4.- Premio por puntualidad.
- 5.- Pago puntual y correcto de viáticos.

Objetivo :

Promover la aplicación de los incentivos, para elevar la productividad en el área fiscal.

Características.

a) Bonos por productividad.

Se aplicaran en base a lo siguiente :

Al personal que produzca y recaude más en el mes y se destinarán en porcentajes en base al salario mensual y al puesto desempeñado.

El porcentaje estipulado se establecerá como a continuación se señala :

Categoría.	Porcentaje.
Coordinador	10 %
Auditor fiscal	20 %
Analista	15 %
Notificador	15 %
Secretaria	15 %

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El pago de dicho bono se efectuará mensualmente, en la segunda quincena del mes siguiente, a través de la nómina.

b) Reconocimiento por desempeño.

Se le otorgará al personal por su buen desempeño y por su rendimiento realizado en el trabajo.

Tales reconocimientos que se aplicarán son los siguientes :

- Felicitando al empleado elegido frente a todo el personal por parte del delegado y jefes de departamento

- Dando un diploma por tal reconocimiento firmado por el Director General de Fiscalización.
- Premiándolo con un día económico.

El reconocimiento se efectuará en el primer día laborable del mes siguiente y el día económico se dará cualquier día del mes.

c) Servicio de cafetería.

Este incentivo se proporcionará al personal en general, el cual quedará bajo la responsabilidad del jefe de departamento administrativo y este surtirá a tal servicio del lo siguiente :

- Una cafetera.
- Garrafones de agua.
- Frascos o sobres de café.
- Azúcar.
- Sobres de té en sabores surtidos.
- Cajas de galletas.
- Vasos, cucharas y servilletas.

Procurando que tal abasto no falte durante los días laborables.

d) Premio por puntualidad.

Consistirá en el otorgamiento de una canasta básica de despensa de productos de primera necesidad o vales de despensa.

El cual equivaldría a un 20 % sobre el salario mensual.

Se otorgaría al personal que durante el mes laboral, no cuente con retardo alguno. No se incluirá la tolerancia únicamente de entrada reglamentaria.

A más tardar se pagarán en la primera quincena del mes siguiente.

e) Pago puntual y correcto de viáticos.

Este se aplicara al personal que se comisione en los departamentos de visitas domiciliarias, de masivos, de revisión de escritorio y dictámenes.

Dicho personal al término del mes entregará un reporte de los lugares a que fue comisionado al departamento administrativo, el reporte tendrá los siguientes datos :

- Nombre y puesto del personal comisionado.
- Departamento en que labora.
- Lugar y fecha de comisión.
- Contribuyente visitado y/o notificado.
- Kilometraje recorrido.
- Firmado por su jefe de departamento.
- Autorizado por el delegado.

El pago de dicho viático sea realmente al gasto realizado por el personal comisionado tomando en consideración el kilometraje recorrido y el pago se efectuará a más tardar la primera quincena del segundo mes siguiente de su autorización.

Habrá una comisión integrada por personal de Dirección General de Fiscalización y de la Administración General de Personal para el seguimiento y evaluación del programa.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a la problemática planteada dentro de esta Dependencia y al análisis de los tres primeros capítulos en donde se comenta tanto de los programas e incentivos como una propuesta para el logro de una tarea común como la de motivación para hacer que la gente sienta el deseo de llevar a cabo determinada tarea, para lograr satisfacer una necesidad de carácter general para un grupo o una organización.

Concluyo lo siguiente :

Obviamente se puede ver que la problemática dentro de dicha Dependencia se debe al desinterés por parte de los mandos medios, como por la dirección de tomar más en cuenta el manejo de personal y esto se debe a que dichas personas se han desarrollado principalmente en el área contable, donde por lo regular se manejan números, por lo que psicológicamente este tipo de personas son frías a diferencia del área de Recursos Humanos en donde se toma más en cuenta al aspecto humano.

Por otra parte la Dirección debe analizar y aplicar la mejor manera o forma de incentivar al personal para que trabajen en equipo y en la consecución del que trabajen en equipo y en la consecución del objetivo general, hacer o convencerlos de que hagan lo que tienen que hacer en forma eficaz y a la vez agradable para ellos. Para lo cual es necesario conocer sus necesidades de acuerdo con la persona que se este tratando y hacer sentir al empleado parte de la Dependencia.

Para lograr lo anterior la Dirección necesita conocer los rasgos internos de las personas que conforman su equipo y esto se logrará cuando haya trabajado con este durante un corto

plazo.

La clave del éxito dependerá del programa de incentivos que se apliquen de acuerdo a la situación del problema.

En el capítulo de incentivos, se habló de los diferentes tipo de éstos, en base a la situación que se encuentra el país en lo político y económico con la aplicación de incentivos como lo son los bonos por productividad, reconocimiento por desempeño, la del servicio de cafetería, premios por puntualidad y el correcto y puntual pago de viáticos, el personal operativo aumentaría su esfuerzo laboral y así lograr los objetivos o metas establecidas por la Dependencia. Otorgando los incentivos mencionados con anterioridad se incrementará la productividad.

En mi opinión es necesario ampliar su acervo cultural del personal de la Dirección General, en lo que se refiere al área de Recursos Humanos y más específicamente dentro Administración de Personal, lo que le dará la oportunidad de ampliar sus conocimientos tanto contables administrativos, por lo tanto los beneficios para el personal en general vendrán solos y la satisfacción se vera recompensada y así la organización tendrá una mejor calidad de vida tanto en lo laboral como personal.

Los planes de incentivos ayudan a la organización a controlar sus costos de mano de obra ya que al estar el personal motivado su eficiencia será mayor.

Por otra parte los sistemas de incentivos permiten a un empleado a ganar más trabajando más, sin necesidad de que otra persona le otorgue aumentos por méritos o promociones. Además un plan de pagos que ofrece recompensas inmediatas por el buen rendimiento puede ser poderoso estímulo.

Y una recomendación para la Dirección General que nunca piense que la implementación de incentivos a largo plazo es un gasto innecesario si no una buena inversión.

Cabe hacer mención que los incentivos premian al empleado por un esfuerzo extra, no por la productividad como tal.

Y como consiguiente, el desarrollo del trabajo “por la fuerza “ ha dejado de ser tan eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia Fernando .- “Administración de Recursos Humanos “. - Editorial Trillas.- México 1996.
- Baena Guillermina, Montero Sergio.- “ Tesis en 30 días “. - Editores Mexicanos Unidos.- 1996.
- Borrell Navarro Miguel.- “ Ley Federal del Trabajo “. - Editorial Sista .- México.- 1996.
- Chavenato Idalberto.- “ Administración de Recursos Humanos “. - Segunda Edición.- Mc Graw Hill.- 1994.
- Chavenato Idalberto,. “ Introducción a la Teoría General de la Administración “. - Cuarta Edición.- Mc Graw Hill.- 1995.
- Davis Keith, W. Newstrom John.- “ Comportamiento Humano en el Trabajo “. - Octava Edición.- Mc Graw Hill.- 1991.
- Gensing Lin.- “ La Fuerza de la Motivación “. - Selector.- 1997.
- Gordon R. Judith.- “ Comportamiento Organizacional “. - Quinta Edición.- Printice Hall.
- Hernández y Rodriguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolas.- “ Fundamentos de Administración “. - Tercera Edición.- Editorial Interamericana.- 1984.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar.- “ Metodología de la Investigación “. - Segunda Edición.- Mc Graw Hill.- 1998.
- J. Chruden Herbert.- “ Administración de Personal “. - Editorial Continental.- México.- 1991.

- Koontz Harold, Donnell O ! Cyril, Wehrich Heinz.- “ Elementos de Administración “.- Tercera Edición .- Mc Graw Hill.- 1985.
- Kootz Harold, Wehrich Heinz.- “ Administración una Perspectiva Global “.- Décima Edición.- Mc Graw Hill.- 1996.
- Lazzaro Victor.- “ Sistemas y Procedimientos “.- Segunda Edición.- Editorial Diana.- 1983.
- Legault Gilles.- “ Alcanzar La Calidad Total “.- Editorial Trillas.- México.- 1997.
- Liebert Robert M. , Neale John M. - “ Psicología General “.- Limusa.- México.- 1984.
- Reyes Ponce Agustin.- “ Administración de Empresas “.- Primera Parte.- Editorial Lemusa.- 1980.
- Reza Trosino Jesús Carlos.- “ Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones “.- Primera Edición.- Panorama Editorial.- 1995.
- Robbins Stephen P.- “ Comportamiento Organizacional “.- Quinta Edición.- Printice Hall.
- Stoner James A. F., Freeman R. Eduard y Gilbert Jr. Daniel R. - “ Administración “.- Sexta Edición.- Printice Hall.- 1996.
- Werther Jr. William B. , Davis Keith.- “ Administración de Personal y Recursos Humanos “.- Cuarta Edición.- Mc Graw Hill.- 1996.

FE DE ERRATAS

Página	Reiglón	Dice	Debe decir
En el INDICE		PRÓLOGO	PROTÓCOLO
CAPÍTULO 4 (INDICE)		3.5.- Teoría del reforzamiento	3.5.- Teoría de la equidad
CAPÍTULO 4 (INDICE)		3.6.- teoría de la equidad	3.6.- Teoría del reforzamiento
Hoja 9 Encabezado		PRÓLOGO	PROTÓCOLO
2	5	empleados dos del	empleados del
6	6	curso predetermnada	curso predeterminado
9	3	el seguimiento	seguimiento
15	1	osea hacer que	o sea hacer que
34	7	la prima que corres---pondá	la prima que correspondá
50	7	pro Maslow	por Maslow
61	1	seefectuaban	se efectuaban
70	4	dará cualquier	dará cualquier
75	7 Y 8	CHAVENATO IDALBERTO	CHIAVENATO IDALBERTO



TESIS RAPIDAS

HDA DE RANCHO SECO No. 44
 CP 57130 ☎ 712-88-15