



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**INFLUENCIA DE LOS INCENTIVOS Y  
PRESTACIONES EN LA MOTIVACIÓN DEL  
PERSONAL DEL HOSPITAL FRAY JUAN DE SAN  
MIGUEL S.A. DE C.V.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

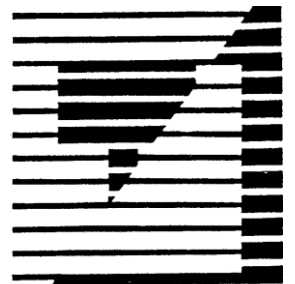
**Licenciada en Administración**

Presenta:

**Fabiola Rodríguez Chávez**

**ASESOR: LIC. ILDEFONSO HUANTE  
SANDOVAL**

**Uruapan, Michoacán. Junio del 2009**





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.

## **Dedicatoria**

*A mi hijo*

Por ser el motor que me impulsó a seguir adelante y a terminar mis estudios profesionales con éxito y por que hoy en día es mi motivación principal para seguirme superando y autorrealizarme tanto en lo profesional como en lo personal, ya que con ello podré ofrecerle un mejor nivel de vida.

*A mis padres*

Por su apoyo y comprensión durante toda mi vida; tanto en lo económico como en lo emocional, por estar conmigo siempre en las buenas y en las malas, darme consejos y por inculcarme el deseo de superación tanto profesional como personal.

## **Agradecimientos**

*A mi asesor:*

Por su apoyo, disposición, consejos y sugerencias durante el proceso de la elaboración de la tesis.

*A mis amigas de la universidad*

Por darme consejos, brindarme su ayuda y apoyo durante toda la carrera, en el transcurso de la cual se logró fomentar la confianza y hacer un buen equipo.

*A mis maestros*

Por compartir conmigo sus conocimientos, aclarar mis dudas y llevarme de la mano hasta el final del camino.

# Índice

## Capítulo I

### Administración y Motivación

1.1 Concepto de administración.....	7
1.2 Proceso administrativo.....	7
1.3 Administración de recursos humanos.....	9
1.4 Dinámica de la conducta.....	10
1.4.1 Naturaleza de las necesidades humanas.....	11
1.4.2 Clasificación de las necesidades según Maslow.....	11
1.4.2.1 Prioridad de las necesidades.....	13
1.4.2.2 Factores que crean las diferencias.....	15
1.5 Tipos e incentivos enfocados a la teoría motivacional de Maslow.....	15
1.5.1 Dinero.....	16
1.5.2 Seguridad.....	16
1.5.3 Afiliación.....	17
1.5.4 Estima.....	17
1.5.5 Autorrealización.....	18
1.6 Teorías “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor.....	19
1.7 Teoría Dual de Herzberg.....	21
1.7.1 Factores Higiénicos.....	21
1.7.2 Factores Motivacionales.....	22
1.8 Productividad.....	22

## Capítulo II

### Previsión social

2.1 Diferencia entre incentivos y prestaciones.....	27
2.2 Qué es previsión social.....	29
2.3 Qué es y en qué consiste el plan de previsión social.....	31
2.4 Características.....	32
2.5 Incentivos.....	33
2.5.1 Incentivos para distintas categorías de personal.....	34
2.5.1.1 Personal gerencial.....	35
2.5.1.2 Personal profesional, científico y técnico.....	35
2.5.1.3 Obreros.....	36
2.5.2 Incentivos financieros.....	38
2.5.2.1 Origen de los sistemas de incentivos.....	39
2.5.2.2 Factores que influyen en las reacciones de los incentivos.....	40
2.5.2.3 Requisitos para el éxito de un sistema.....	41
2.5.2.4 Problemas creados por los incentivos.....	43
2.5.2.5 Planes de incentivos para el personal operativo.....	44
2.5.2.5.1 Sistemas a destajo.....	44
2.5.2.5.2 Sistemas de premios de producción.....	46
2.5.2.5.3 Planes de incentivos de grupo.....	47
2.5.2.5.4 Estándares para incentivos de producción.....	48
2.5.2.6 Incentivos para el personal de cuello blanco.....	49
2.5.2.6.1 Incentivos para el personal de ventas.....	49
2.5.2.6.2 Incentivos para el personal ejecutivo.....	50

2.5.2.6.3	Incentivos para el personal profesional.....	51
2.5.2.7	Planes de incentivos para la organización.....	52
2.5.2.7.1	Planes de propiedad de acciones.....	53
2.5.2.7.2	Participación de utilidades.....	54
2.5.2.7.3	Planes de cooperación de empleados.....	55
2.6	Marco legal de la previsión Social.....	56
2.6.1	Ley Federal del Trabajo.....	65
2.6.2	ISR.....	67
2.6.3	IMSS.....	76

### **Capítulo III**

#### **Influencia de los incentivos en la motivación del personal del hospital Fray Juan de San Miguel S.A. de C.V.**

3.1	Metodología de la investigación.....	80
3.1.1	Objetivos.....	80
3.1.2	Hipótesis.....	81
3.1.3	Técnicas de investigación.....	81
3.2	Descripción de la empresa.....	82
3.2.1	Organigrama.....	87
3.2.2	Prestaciones que ofrece el hospital a sus colaboradores.....	88
3.3	Determinación de la muestra .....	91
3.3.1	Diseño del cuestionario.....	92
3.4	Resultado de la investigación.....	94

3.5 Análisis del plan de previsión social del Hospital Fray Juan de San Miguel S.A  
de C.V.....113

3.6Propuestas y sugerencias al Hospital Fray Juan de San Miguel  
S.A de C.V.....117

Conclusiones generales

Bibliografía



## **Introducción**

En la actualidad los incentivos son factores fundamentales para motivar al personal que labora en una organización y se debe tener conocimiento del tema para poder determinar cuales son los aplicables a cada empresa, lo recomendable es que el departamento de recursos humanos conozca cuales son las necesidades de su personal o que es lo que considera realmente importante, para así poder establecer categorías y definir cuales son los más apropiados o los que producirían una mayor motivación en los empleados.

La motivación es un tema que no se debe dejar pasar por alto en cualquier empresa y en la vida diaria, ya que ésta es un estímulo que nos impulsa a actuar de una determinada forma y por lo general nos ayuda a ser más efectivos como personas en lo que hacemos.

La investigación se desarrolla en una empresa dedicada a ofrecer servicio médico denominada: Hospital Fray Juan de San Miguel S.A. de C.V., ésta cuenta con un Plan de Previsión Social, el cual se analizará mediante la aplicación de encuestas al personal para verificar y comprobar que las prestaciones que allí se otorgan no son un factor que apoye la motivación del personal.

CAPÍTULO I. Se da una definición de administración, de administración de recursos humanos, se comenta el proceso administrativo y sus fases; así como la dinámica de la conducta en donde se incluye la naturaleza de las necesidades humanas, diversas teorías motivacionales enfocadas a los

incentivos y se habla la productividad mostrando algunas fórmulas para calcularla.

CAPÍTULO II. Se enfoca específicamente a la previsión social, de la cual se da una definición; se describe que es y en que consiste un plan de previsión social, se mencionan aspectos a considerar para su elaboración además de dar a conocer incentivos para distintas categorías y su marco legal que incluye: la Ley del IMSS, Ley del ISR y Ley Federal del Trabajo.

CAPÍTULO III. En él se describen objetivos, técnicas de investigación, hipótesis, datos de la empresa en la que se realizó la investigación de campo, el cuestionario aplicado a una muestra representativa del Hospital Fray Juan de San Miguel, S.A de C.V., se presenta y analiza el plan de previsión social con el que cuenta, para con ello poder dar propuestas, sugerencias y conclusiones en base a la información obtenida.

Se concluyó que el Plan de Previsión Social que tiene el Hospital Fray Juan de San Miguel S.A. de C.V., no es un factor que apoye la motivación del personal, debido a que éste en su mayoría no lo conoce por que no se les muestra en la etapa de la contratación y porque las prestaciones que allí se otorgan no las consideran suficientes de acuerdo a sus necesidades.

De acuerdo a lo anterior se presentan sugerencias y propuestas para la elaboración de un nuevo Plan de Previsión Social que logre motivar a los trabajadores, tomando en cuenta la información obtenida del cuestionario aplicado al personal, logrando con ello una estancia más duradera de éste dentro de la institución con una mejor actitud al desempeñar sus actividades laborales.

# Capítulo I

## Administración y Motivación

En el capítulo I se definirá en forma general lo que es administración, el proceso administrativo y la administración de recursos humanos, posteriormente se hablará de forma más específica de la motivación, comenzando desde la dinámica de la conducta y analizando también dentro de ella diferentes teorías motivacionales e incentivos básicos que existen para lograr motivar al personal a que contribuya con la empresa al incremento de la productividad, de ésta última se definirá un concepto básico y las fórmulas generales para calcularla.

### I.1 Concepto de Administración

Administrar en pocas palabras es hacer a través de otros; es decir, que a través de la utilización adecuada del proceso administrativo y con el manejo idóneo de los recursos técnicos, materiales, financieros y del factor humano con que la empresa cuenta, se alcanzarán los objetivos fijados de forma eficiente y se obtendrá como resultado un incremento en la productividad de la organización.

### 1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se divide en 2 fases:

#### 1.- Estática

- Planeación

- Organización

## 2.- Dinámica

-Dirección

-Control

### Planeación

Esta es la etapa en la que se fijan los objetivos que se pretenden alcanzar a futuro, así como el orden de las actividades, metas, reglas o técnicas a seguir en un tiempo determinado para lograrlos con éxito, cabe mencionar que dentro de ella debe haber: precisión, flexibilidad y unidad.

### Organización

Es una estructura de las actividades y funciones a llevar a cabo para lograr los objetivos propuestos, en ella se debe de indicar quien va a hacer que y de que manera debe de hacerlo, sin dejar de especificar las líneas de autoridad y responsabilidad que prevalecen en la empresa entre los subordinados.

### Dirección

En esta etapa el administrador debe de supervisar que el personal con que cuenta la organización esté realizando cada una de las actividades fijadas en la etapa anterior, para con ello lograr que se alcancen con éxito cada uno de los objetivos planteados por la empresa.

## Control

Se lleva a la práctica en todos los niveles de la organización, cuando ya se tienen los resultados de un tiempo determinado, se hace una comparación entre los resultados obtenidos y los esperados para con ello visualizar si se cumplieron los objetivos, poder detectar errores para corregirlos y asegurar que en un tiempo futuro no se vuelvan a cometer.

Algunas formas de llevar el control dentro de la empresa son: establecer estándares y medir el desempeño del personal.

### 1.3 Administración de Recursos Humanos

Es un hecho que el factor humano es fundamental para que la organización pueda funcionar, ya que sin él ésta no existiría, es por eso que cabe resaltar la importancia que tiene éste dentro de la empresa y no dejarlo pasar desapercibido.

Como una definición: el factor humano es la base de la organización; es decir, que él es el encargado de realizar las actividades y de poner en marcha la tecnología con que cuenta la empresa para que ésta se pueda desarrollar en plenitud y mantenerse dentro de la competencia

#### 1.4. Dinámica de la Conducta.

Psicólogos a través de experimentos han intentado comprender el comportamiento de los individuos; es decir, el por qué reaccionan de diferente forma ante alguna determinada situación y el por qué dentro de una organización una persona se esfuerza más que otra.

De acuerdo a las necesidades que cada individuo tenga, será lo que lo impulse a actuar de determinada forma para lograr satisfacerlas; es decir, que lo que para algunos es importante para otros no por que sus necesidades o aspiraciones son diferentes.

Como administradores debemos de tener la habilidad para detectar que es lo que consideran importante cada uno de los individuos de la organización o cuales son sus necesidades, para en base a ello otorgarles incentivos que logren motivarlos y reafirmar su gusto por el trabajo que están desempeñando.

Cuando un individuo no se encuentra motivado, hay tensión, estrés y bajo rendimiento, lo cual repercute en el ambiente laboral, ya que éste se vuelve poco agradable y crea una preocupación en el trabajador por tener que presentarse diariamente a trabajar en un lugar como ese.

#### 1.4.1 Naturaleza de la Necesidades Humanas

Hay en día la conducta que observamos de los seres humanos a nuestro alrededor es en base a su satisfacción de necesidades, ya que constantemente actúa para lograrla.

Existen gran variedad de clasificaciones acerca de las necesidades a satisfacer por parte de los individuos, cada psicóloga ha hecho su investigación y ha determinado los factores que considera son importantes para los seres humanos.

Las necesidades no son algo que pueda verse, sino que deben deducirse de la conducta del individuo, ya que a través de ella se nos indica que es lo que está buscando.

#### 1.4.2 Clasificación de las necesidades según Maslow

A. H. Maslow es un psicólogo que desarrolló una teoría a cerca de la motivación humana y clasificó las necesidades humanas en 5 categorías, las cuales considera básicas a satisfacer en la vida de cualquier individuo.

1. Necesidades Fisiológicas: Son aquellas que el mismo cuerpo pide satisfacer para poder sobrevivir como por ejemplo: dormir, comer, respirar, etc...

2. Necesidades de Seguridad: Son aquellas que quedan satisfechas cuando nos sentimos protegidos de cualquier riesgo existente como por ejemplo: si llueve, el poder tener un techo donde refugiarnos; en una empresa, tener un trabajo estable y que nos dé seguridad tanto física como psicológica.
3. Necesidades de Pertenencia: Estas quedan satisfechas cuando los individuos se relacionan con otras personas y sienten que son parte de un grupo o empresa y dan por hecho que son importantes para ellos porque desempeñan un papel esencial en su círculo.
4. Necesidades de Estimación: Estas necesidades quedan satisfechas cuando las personas se sienten queridas por los demás y estos muestran respeto hacia su persona o cuando obtienen prestigio o reconocimiento por lo que hacen.
5. Necesidades de Autorrealización: la satisfacción de estas necesidades se logra cuando alcanzas algo para lo cual habías estado trabajando por mucho tiempo, esta necesidad debe de actualizarse constantemente una vez que se alcanza ya que si no es así el ser humano perdería su interés por su existencia mundana.

La autorrealización es todo lo que se aspira a ser o a tener y por lo tanto cada una de las actividades que se realizan van encaminadas a lograrlo.



#### 1.4.2.1 Prioridad de las Necesidades

Dentro de la clasificación de las necesidades se debe de seguir estrictamente una secuencia, ya que si no se van satisfaciendo en orden no se puede saltar a la siguiente; por ejemplo, de la 1ª a la 3ª, tiene que pasar estrictamente por la 2ª para que funcione y el individuo quede satisfecho en todos los sentidos.

Situada en la primer categoría se encuentran las necesidades fisiológicas ya que son vitales y determinantes para que el individuo pueda existir, son las necesidades básicas a satisfacer y si no se satisfacen, no se puede pasar a la siguiente fase.

En segundo lugar se encuentran las necesidades de seguridad, en donde el individuo tiene que sentirse seguro en todos los aspectos (con su persona y en los lugares en los que se desenvuelve) para poder pasar a la siguiente fase o etapa.

En tercer lugar se encuentran las necesidades de pertenencia, las cuales son de gran importancia que queden satisfechas por los empleados dentro de la organización en la que laboran, ya que si mantienen o generan relaciones amistosas con los demás miembros, se sentirán felices de laborar en ese lugar y contribuirán a la existencia de armonía en el ambiente de trabajo, sino tuvieran buenas relaciones con los demás trabajadores como consecuencia buscarían otro trabajo porque no llevarían a cabo sus actividades con tranquilidad y gusto, por que habría tensión y estrés en el ambiente laboral, una vez satisfecho esta necesidad se puede pasar a la siguiente fase.

En cuarto lugar se encuentran las necesidades de estima, en donde el individuo después de haber satisfecho las necesidades antes mencionadas, ahora lo que busca es obtener dentro de la misma organización: prestigio, reconocimiento y confianza entre otros.

En quinto lugar se encuentran las necesidades de autorrealización, las cuales quedan satisfechas cuando el individuo llega a ser lo que se propuso en un principio o a alcanzar su meta y esto lo logra cuando ha satisfecho cada una de las necesidades antes mencionadas.

Se considera importante que la gerencia de la organización no deje de considerar las necesidades que tiene su personal y que cada individuo tiene diversas necesidades que busca satisfacer (las necesidades son tan variadas como cada uno de los individuos es diferente al otro en cualquier sentido), para en base a ello crear un plan de previsión social que logre motivar a todos los miembros de la empresa y para que con ello haya armonía laboral, así como un incremento en la productividad.

Si la organización lleva a cabo y cumple lo mencionado en el párrafo anterior, logrará establecer una relación de ganar-ganar con sus empleados, dentro de ella.

#### 1.4.2.2 Factores que crean las Diferencias

Cada individuo es totalmente diferente al otro, en todos los sentidos, por lo tanto sus necesidades, por lo tanto sus necesidades a cubrir también son muy diversas, un factor que influye en la existencia de las diferentes necesidades es: la experiencia que cada ser humano ha tenido a lo largo de su vida y en base a ello como resultado le ha otorgado mayor prioridad a la búsqueda de la satisfacción de algunas necesidades antes que a otras.

Otro factor que crea diferencia en las necesidades de los individuos es: la clase social a la que pertenecen, ya que por consiguiente resaltarán sus necesidades, por ejemplo: para los individuos de un nivel socioeconómico alto no será una necesidad el tener una solvencia económica, cosa que para los de nivel socioeconómico bajo será de gran relevancia y todas sus acciones estarán enfocadas a obtener recursos económicos que le permitan satisfacer sus principales necesidades.

#### 1.5 Tipos de Incentivos Enfocados a la Teoría Motivacional de Maslow

La existencia de incentivos dentro de cualquier organización es fundamental para lograr motivar a los empleados y con ello contribuir a incrementar la productividad de la misma, cabe resaltar que la gerencia es la encargada de establecer los incentivos que considere son los más adecuados para satisfacer en su mayoría las necesidades que se deduce, tienen los miembros de la empresa.

Es importante que el gerente tenga conocimiento de todos los incentivos que existen, para con ello poder tener una base para seleccionar los que más motiven al personal de acuerdo a sus necesidades, ya que existen incentivos para diferentes áreas o puestos con que cuenta una empresa.

A continuación se analizarán por separado los incentivos generales a considerar para motivar a los seres humanos.

#### 1.5.1 Dinero

Este tipo de incentivo tiene distintos significados en diferentes personas, es muy complejo de manejar ya que se tiene que saber con claridad a que niveles de la organización es más conveniente que se aplique, porque para los que son de un nivel socioeconómico alto, éste sólo representa para ello “poder” y para los de nivel socioeconómico bajo es fundamental puesto que les sirve para poder seguir viviendo, satisfaciendo sus necesidades básicas, aunque claro que sin lujos.

#### 1.5.2 Seguridad

Este tipo de incentivo es anhelado en todas las organizaciones por cada uno de los miembros que las conforman y es de gran importancia para determinar su estancia dentro de ella, así como su conducta laboral, ya que si un empleado se siente seguro dentro de la empresa, trabaja con mayor confianza y libertad al desempeñar sus funciones o actividades y como resultado de no preocuparse por su seguridad, se enfoca entonces a contribuir al logro de metas que tiene la organización ya definidas.

### 1.5.3 Afiliación

Este incentivo es importante ya que dentro de una organización permite a los individuos mantener relaciones laborales amistosas, las cuales contribuyen a generar un ambiente armónico dentro de ella en donde por lo tanto resulta agradable para los empleados presentarse a trabajar porque no hay tensión a su alrededor.

Cabe mencionar que en cualquier organización es necesario que se permita la existencia de relaciones entre los individuos, tanto formales como informales. De hecho el que la gerencia organice reuniones o convivencias informales entre sus subordinados contribuye a que haya unión, confianza y apoyo entre ellos, así como satisfacción e incremento en la productividad.

### 1.5.4 Estima

La aplicación de incentivos en esta categoría es para permitirles a los empleados de la organización obtener prestigio y poder, lo cual es posible con la asignación de actividades que son de gran importancia tanto para la empresa como para la sociedad.

Los trabajadores se sienten motivados y se desempeñan de una mejor forma cuando se les reconoce su trabajo o cuando se encuentran en puestos de prestigio que representan poder sobre al personal y sobre los recursos con que cuenta la empresa.

La gerencia debe determinar con gran cuidado a quien o a que grupo de empleados se le va a asignar este incentivo, ya que si no se hace de acuerdo a su desempeño y de forma justa, puede provocar inconformidad y desmotivación a los demás empleados, por el hecho de demostrar preferencias.

Otro punto importante a considerar dentro de este tipo de incentivo, es promover y permitir la participación de los empleados en algunas de las decisiones que toma la empresa, permitir que expresen su opinión y demostrarles que son tomados en cuenta, esto permitirá estimular la producción del empleado y lograr su satisfacción laboral.

Cabe mencionar que estos incentivos son de gran importancia para las personas que tienen la necesidad de poder.

#### 1.5.5 Autorrealización

El anhelo de algunas personas de estar constantemente compitiendo, los estimula a tener un mayor esfuerzo en su trabajo, ya que sí consigue ser el primero en alcanzar la meta, se sentirá satisfecho y muy bien consigo mismo, además de que reforzará la confianza en sí mismo.

Este incentivo es para aplicarlo a las personas que tienen la necesidad de logro o que les gusta competir constantemente.

Para ella la empresa debe promover una competencia sana entre sus empleados, tanto individual como grupal, respecto a las actividades o metas a cumplir dentro de la organización.

Si se logra lo mencionado en el párrafo anterior , se obtendrá como resultado la satisfacción del trabajador y por lo tanto aumentará su productividad y la de la empresa.

### 1.6 Teorías “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor

Las teorías “x” y “y” desarrolladas por el psicólogo Douglas Mc Gregor están enfocadas al comportamiento que tiene el ser humano dentro de la organización, de acuerdo al estilo de dirección existente.

En la teoría “X” predomina el estilo de dirección autocrático, debido a que los trabajadores muestran pereza y poco interés por participar en las decisiones del trabajo, no les gusta trabajar por lo que se les tiene que obligar usando como medio los castigos y el exceso de control sobre ellos ( también como medio de motivación se les otorgaba una remuneración como premio por haber cumplido con su trabajo), huyen a cualquier responsabilidad, prefieren que otros les digan lo que tienen que hacer, con el fin de no ser ellos quienes asuman las consecuencias si se presenta alguna equivocación, no les gustan los riesgos, se resisten al cambio y su objetivos personales están muy lejos de ser iguales a los organizacionales.

Se considera que hoy en día la forma de pensar o de ver las cosas de acuerdo a lo que plantea la teoría "X" ha quedado obsoleta ya que se le ha dado mayor reconocimiento al factor humano, antes llamado recurso humano por su situación dentro de la empresa; es decir, que no era visto como un ser pensante, sino como un recurso más con el que contaba la organización. Esta teoría también es reconocida como tradicional tayloriana.

En la teoría "Y" el personal por el que está integrada la empresa cobra mayor importancia y es considerado como tal, no como un objeto que se podía manipular al antojo del director, su actitud es diferente ya que lo que quiere y busca constantemente es estar tener tareas que realizar, para así mantenerse ocupado, el trabajo lo realizan con gusto y lo ven como una diversión, no como una carga, son responsables e independientes para tomar decisiones sobre ciertas contingencias que se les pudieran presentar durante el desarrollo de su labor, trata de encaminar sus objetivos personales a los organizacionales y viceversa, es arriesgado, creativo y por lo tanto es competente en todos los sentidos.

Por lo anterior mencionado se considera que el estilo de dirección que predomina en esa teoría es el participativo democrático y algo en lo que vale la pena hacer énfasis es en: que la creatividad hoy en día es aún más importante que el dinero, ya que si se tiene ese talento se puede hacer infinidad de cosas; a diferencia de que si sólo se tiene el dinero, ya que aunque se abran varios negocios ninguno va a funcionar por que no se posee ese talento.



En la actualidad es más importante el capital intelectual que el recurso monetario, por lo resultados que produce.

## 1.7 Teoría Dual de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg desarrolló una teoría de motivación en base a 2 factores, los cuales considera que tienen mayor influencia en la determinación del comportamiento del ser humano.

### 1.7.1 Factores Higiénicos

Son factores higiénicos todos aquellos que el individuo no pueda controlar, que tengan que ver con: el ambiente de trabajo, las instalaciones de la organización, las políticas, el reglamento y su estructura orgánica con sus relaciones correspondientes.

En pocas palabras se puede decir que son todos aquellos que no motivan al personal, pero sino estuvieran, si causarían una insatisfacción (evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción), como por ejemplo el w.c, los escritorios, las sillas, los reglamentos, lo salarios, etc...

### 1.7.2 Factores Motivacionales

A diferencia de los factores higiénicos, estos factores si existen causan satisfacción y si no, causan insatisfacción a los trabajadores de la organización, dentro de ellos se puede incluir el reconocimiento, el progreso profesional, los retos; en sí todo lo que tenga que ver con la necesidad de estima y de autorrealización

### 1.8 Productividad

“Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra”

( <http://www.definicion.org/productividad>).

Se considera que la existencia de la productividad es en base a la eficiencia con que el factor humano maneje los recursos con que la empresa cuenta para llevar a cabo sus operaciones (valor económico agregado en una unidad de tiempo de trabajo. sean: monetarios, materiales, técnicos o en tiempo), ya que al aprovecharlos al máximo se obtiene como resultado un mayor rendimiento.

Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación, además de la cantidad de producto fabricado con el total de recursos utilizados.

Las fórmulas generales para calcularla son las siguientes:

$$\text{Índice de productividad} = \frac{P = 100 * (\text{Productividad Observada})}{(\text{Estándar de productividad})}$$

*La productividad observada:* es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país).

*El estándar de productividad:* es la productividad base o anterior que sirve de referencia.”

( <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>)

“Productividad del trabajo por trabajador y por hora.

La fórmula general es:

$$PT = \frac{p}{t}$$

PT=Productividad del trabajo

P= Unidades de producción

T= Trabajadores”

( <http://www.gestiopolis.com/canales6/eco/la-productividad-conceptos.htm>)

“Cómo medir la productividad en los recursos fundamentales de la empresa en base a índices

1) RECURSOS MATERIALES O MATERIAS PRIMAS. Fórmula para el cálculo de la productividad en materiales y/ o materias primas:

CSMS

PM = 100 ---- (----- X 100)

CSMV

- Donde:

Pm: Índice de productividad en porcentaje (mayor porcentaje implica más productividad).

CSms: costo standard del material o materia prima deteriorado, desechado o dañado durante el proceso de fabricación.

CSmv: Costo standard del material o materia prima usada o sustraída del almacén (stock) para ser usada en el proceso.

Recomendaciones para las mejoras de la productividad en el recurso de materiales o materias primas.

1. Establecimiento de un programa formal de reducción del costo de la compra.
2. Contención de las varianzas del precio de compra para el presupuesto anual.
3. Reducción del costo específico de algunos ítems (productos) haciendo sustitución de importaciones, buscando nuevos proveedores, etc.
4. Estudiar el movimiento o renovación de los materiales que se están usando en producción.

5. Reorganizar, calcular y planificar la renovación de materiales o materias primas que se usarán para lograr incrementos en la producción.

2. RECURSOS LABORALES (Trabajadores). Fórmula para el cálculo de la productividad obtenida con el insumo laboral:

VLP

$$PL = 110 \text{ --- } ( \text{-----} \times 100 )$$

VLE

- Donde:

PL: Índice de productividad en porcentaje (mayor porcentaje implica más productividad).

VLP: Valor o costo del contenido laboral asociado con el trabajo, deterioro o desecho de la producción, durante un determinado período de tiempo.

VLE: Valor o costo total de mano de obra aplicada durante un determinado período de tiempo

- Recomendaciones para mejoras de la productividad en el recurso laboral

1. Procurar incrementar los bienes productor vs horas laborales consumidas.
2. Procurar la automatización de los procesos que involucran más operaciones o donde se pueden cometer más errores humanos
3. Utilizar una adecuada mezcla de recursos, al procurar obtener semielaborados los componentes importantes de un producto que sea de difícil fabricación
4. Determinar cómo los costos laborales en términos de salario básico por hora están incrementándose vs tendencias salariales generales fuera de la compañía.

3.- RECURSOS DE CAPITAL (Equipos e instalaciones). Fórmula para el cálculo de la productividad en los recursos de capital:

HMP

$$PE = 100 \left( \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100 \right)$$

HME

- Donde:

PE: Índice de productividad en porcentaje (mayor porcentaje implica más productividad).

HMP: Horas máquina perdidas o no aprovechadas por paradas, reparaciones, etc., en un período de tiempo.

HME: Horas máquina usadas (total) en un período de tiempo”

( <http://www.revistaespacios.com/a92v13n01/60921301.html>).

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas y recursos como: materias primas, energía, entre otros.

Después de haber dado los conceptos básicos para la introducción al tema principal de la tesis, de haber desarrollado algunas teorías enfocadas a la motivación humana e incentivos expuestas por psicólogos y haber plasmado las fórmulas generales para el cálculo de la productividad, se puede dar paso al desarrollo del tema de previsión social, ya que lo anterior es la base para poder comprender el siguiente capítulo.

## **Capítulo II**

### **Previsión social**

Se entiende por previsión social, todo lo extra que el patrón le otorga al trabajador para mejorar su nivel de vida, este es un concepto básico, pero den el desarrollo de éste capítulo se dará una definición más completa, se explicará que es y en qué consiste un plan de previsión social, así como sus características, se mencionarán los diferentes incentivos aplicables a las diferentes categorías de personal con que cuenta una empresa y se dará a conocer el marco legal de la previsión social en el que se incluyen: Ley del IMSS, Ley del ISR y la Ley federal del Trabajo.

#### **2.1 Diferencia entre incentivos y prestaciones**

Ambos aspectos son muy importantes dentro de una organización, ya que gracias a ellos se logra motivar al personal, lo cual logra que haya una mejor actitud y una mayor responsabilidad dentro del lugar de trabajo.

Los incentivos son otorgados voluntariamente por las organizaciones, por lo que deben ser planificados y manifestados por escrito, para así poder establecer de forma más clara cuales son los incentivos que aplican para cada grupo de trabajadores de acuerdo a lo acordado por la organización.

Se puede decir que los incentivos son como un plus dentro de la organización, que ayudan a motivar al personal por lo que de manera voluntaria se alcanzan los objetivos y se obtienen mejores resultados.

Algunos de los incentivos que existen son: viajes, eventos, reconocimientos, préstamo de vehículo, ascensos, efectivo, cajas de ahorro, entre otros.

A diferencia de ellos, las prestaciones son todas aquellas que se otorgan a los trabajadores como un derecho que tienen por ley, se puede decir que estas también influyen en la motivación del personal porque les dan cierta seguridad tanto para ellos como para sus familias pero claro que en un nivel mas bajo que los incentivos, debido a que estas son base en cualquier empleo y los incentivos no.

Entre las prestaciones se encuentran: vacaciones, aguinaldo, prima de antigüedad, seguro social, pensión y liquidación entre otras.

NOTA 1: Se debe establecer claramente la diferencia entre incentivos y prestaciones en cualquier organización, para que no existan confusiones y se puedan tomar los primeros como una obligación que tiene la organización para sus empleados, es por ello que se recomienda tener un plan de previsión social.

NOTA 2: las prestaciones son las mismas para todos los trabajadores sin importar la profesión, el puesto o la actividad que se desempeñe en el lugar de trabajo; claro que se aplican en distintas proporciones, pero todos tienen el mismo derecho a ellas. En cambio, los incentivos deben de ser diferentes para cada área o grupo de trabajadores ya que para poder determinarlos se deben de conocer



las necesidades y motivaciones de cada uno de estos para aplicarlos en base a ello, logrando así que se alcancen o superen los resultados esperados y que el plan de previsión tenga éxito en la organización.

## 2.2 Qué es previsión social

“La previsión social es un concepto que los trabajadores y los sindicatos durante varias décadas han conseguido por parte de sus prestatarios, de hecho en los contratos individuales o contratos colectivos de trabajo, se plasman estos conceptos para que los trabajadores los puedan obtener y a través de ellos puedan superar su situación económica, cultural, social, deportiva y familiar. La previsión social son aquellas partidas que recibe el trabajador, que no están en función del trabajo prestado y son partidas deducibles para el prestatario y no son acumulables para el trabajador”.

( [http://www.ccm.itesm.mx/dn/consultec/archivos/Prevision\\_social.doc](http://www.ccm.itesm.mx/dn/consultec/archivos/Prevision_social.doc)).

Ley del ISR el artículo 24, fracción XII, señala como requisito de la deducción de los gastos de previsión social "que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se destinen a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles o actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga".

“Con relación a la deducción de las prestaciones de previsión social, las autoridades fiscales siempre han interpretado la frase "otras de naturaleza análoga" del artículo 24, fracción XII, como aquellas que fuesen parecidas a las mencionadas en este artículo, como sería el caso de la contratación

de seguros médicos como una prestación análoga a servicios médicos”.  
(<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/boletin/cont/100/el/el10.htm> )

“Jurídicamente, el concepto previsión social se refiere al “apoyo económico que se otorga a obreros y empleados, así como a sus familiares, en el caso de sobrevenir la falta de medios para subsistir por motivos naturales o involuntarios, derivados de accidentes, enfermedades, paros forzosos, invalidez, ancianidad o fallecimiento”. (*Diccionario de la Real Academia Española*, Dirección Electrónica: <http://diccionario.terra.com.pe/cgi-bin/b.pl> , diciembre, 2005)

Lo anterior se complementa si se considera también a la previsión social “como un conjunto de acciones públicas o privadas destinadas a la población en general y de los trabajadores y sus familias en particular contra las contingencias y desastres que provienen de situaciones imprevistas”. (*Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social*, autores varios, Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, primera edición, México, 1994, Dirección Electrónica: <http://www.bibliojuridica.org/libros/2/736/pl736.htm> diciembre, 2005)

Por tanto puede entenderse a la previsión social, como la serie planificada de actividades del Estado que tiende a desarrollar la difusión, la asesoría y la capacitación del sector laboral así como a fomentar la formación y funcionamiento de instancias que permitan el adecuado cumplimiento de normas en materia de seguridad e higiene en el trabajo.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede decir entonces que: la previsión social es aquella que mediante prestaciones, está encaminada a dar apoyo a los trabajadores tanto en lo económico como en la seguridad personal, que es un derecho que tienen al laborar en cualquier organización, ya que algunas son obligatorias (la cuales está establecidas en la ley federal del trabajo) y está plasmadas en el contrato y otras que son las que otorga la organización.

Cabe mencionar que con las prestaciones que se les otorga a los trabajadores (que señala) la empresa puede deducir impuestos y lo más importante: lograr que sus colaboradores estén satisfechos y tengan un mejor desempeño laboral.

### 2.3 Qué es y en qué consiste el plan de previsión social

“El plan de previsión social: es un traje a la medida de cada empresa, por lo que antes de implementarlos se debe de hacer un estudio de lo que realmente es lo que necesitan los trabajadores, buscando el beneficio mas alto para los mismos y sin que esto pueda causar una contingencia financiera para la empresa al momento de implementarlos, por lo que se sugiere:

- 1.-Evaluar las necesidades de los trabajadores.
- 2.-Recursos financieros disponibles para el mismo.
- 3.-Requisitos de deducibilidad para efectos de ISR y de no integración para efectos de IMSS.”

(<http://cpn01.nne.es/national/home-ing-eb/ing-eb-servicios/ing-eb-prevision-social.htm>)

Es necesario que la empresa cuente con un plan de previsión social que motive a los empleados a contribuir para alcanzar los objetivos de la organización por iniciativa de los empleados.

A la hora de elaborar un plan de previsión social, se tiene que hacer de forma que otorgue los mayores beneficios a los subordinados, pero teniendo en cuenta también las posibilidades de la empresa para poder cumplir con lo que se propone.

## 2.4 Características

\*“Estas prestaciones pueden ser en forma de capital, renta o mixtas para casos de jubilación, invalidez o fallecimiento de los empleados, que pueden abarcar los compromisos por servicios pasados (costo correspondiente al período comprendido entre la fecha de entrada del trabajador en la empresa y la fecha de exteriorización) y servicios futuros (coste anual desde la fecha de exteriorización hasta la jubilación).

\*La ley establece el Plan de Pensiones de Empleo y el Seguro de Vida colectivo, o una combinación de ambos, como instrumentos para canalizar compromisos por pensiones de la empresa.

\*Promover un Plan de Previsión supone un aspecto diferenciador de la empresa que se traduce en una mayor motivación y fidelización de los empleados.

\*Las aportaciones que realiza la empresa pueden ser deducibles en el Impuesto de Sociedades.

\*Supone un mayor nivel de vida ya que un Plan de Previsión complementa las pensiones públicas.

\*Las aportaciones realizadas por las empresas suponen una mayor retribución salarial, con una posible no imputación fiscal.

\*Transmite seguridad para el futuro del empleado.”

([www.gestiópolis.com](http://www.gestiópolis.com))

Como se pudo observar anteriormente un plan de previsión social le da a la empresa una ventaja competitiva dentro del campo laboral tanto frente a otras empresas como para acaparar la oferta de los trabajadores, ya que es atractivo colaborar en ella porque ofrece un plus y da seguridad a los empleados para que mejoren su nivel de vida y puedan aspirar a mejorar su futuro.

## 2.5 Incentivos

“Es la forma a través de la cual el departamento de recursos humanos motiva a los trabajadores a ser más productivos y eficientes, aumentando la remuneración de su salario y prestaciones, entre otras.

La importancia del incentivo radica en los beneficios que otorga al trabajador y a la empresa, por lo cual hay que buscar la forma más adecuada a las necesidades de la empresa para su aplicación.

Existen infinidad de incentivos aplicables a todo el personal, sólo hay que analizar cuales son los adecuados considerando los beneficios y desventajas que originaría su aplicación; primero se tiene que determinar el tipo de personal al que se aplicarán los incentivos para delinear como, en qué forma y cuando se otorgarán.

Tiene que dar más de sí el trabajador para obtenerlo, por ejemplo: incrementar la producción, trabajando con eficiencia y calidad, entre otras; todo dependerá del nivel en que se encuentre y el puesto que ocupe, para determinar a través de que lo logrará.”

(REYES, 1990: 149-155: Werther Et. al.1993:234-243)

Con lo anterior se concluye que los incentivos son un medio para motivar al personal a que aumente la productividad de la empresa y que existe un ganar-ganar en su aplicación ya que trae beneficios tanto para la empresa como para el empleado.

Para determinar el tipo de incentivo que se va a aplicar hay que dejar claro desde un principio a los subordinados que este sólo se otorgará a quienes alcancen los estándares, los rebasen o contribuyan a incrementar las utilidades de la organización y que es algo extra al salario base por lo cual sino se cumplen con los requisitos no se otorgará por ningún motivo.

#### 2.5.1 Incentivos para distintas categorías de personal

Según Arthur W. Sherman Jr. (1979) No debe suponerse que los individuos que caen en una categoría son todos iguales, sino que tienen suficientes

características comunes para poder hacer ciertas generalizaciones de ellos, por lo cual queda comprendido entonces que establecer categorías para otorgar incentivos, no significa que los empleados sean iguales, sino que tienen ciertas características similares que los hacen candidatos a obtener ese tipo de incentivo.

#### 2.5.1.1 Personal gerencial

“La necesidad de logro es predominante entre los ejecutivos exitosos. Estos individuos por lo general se consideran ellos mismos como personas trabajadoras y de resultados, que deben lograr algo para quedar satisfechos. Los puestos ejecutivos típicamente proporcionan oportunidades de incentivo mediante las cuales pueden satisfacer sus necesidades; es decir, que la compañía les da la oportunidad de demostrar su habilidad.” (SHERMAN, 1979: 271-272)

Para ellos el incentivo que logrará motivarlos es el dejar que se desarrollen dentro de la empresa y el permitirles que aporten y apliquen sus conocimientos dentro de ella, ya que lo que buscan es conseguir el éxito a través del desarrollo de sus habilidades, el imponerles algo o no dejar que apliquen o desarrollen sus conocimientos, habilidades o inquietudes puede ser un factor desmotivacional para sus personas, ya que por lo general les gusta ser activos.

#### 2.5.1.2 Personal profesional, científico y técnico

“Dentro de este se encuentran los médicos, geólogos, químicos, ingenieros, abogados, contadores y muchos otros. Estos individuos difieren

de la mayoría de los otros empleados de una organización, no sólo en tipo y extensión de su preparación, sino también en su identificación con su grupo profesional.

Este tipo de personal está motivado para desempeñarse al máximo si existen oportunidades de obtener logros, reconocimientos y status identificables y si sus asignaciones implican empeños constructivos, está diversificado en naturaleza y conducen al progreso". (SHERMAN, 1979: 272-273)

Comprendemos entonces que dentro de esta categoría se encuentran todos aquellos individuos con estudios superiores a los que desempeñan otro tipo de labor dentro de una empresa; ya que estos tuvieron una preparación académica previa para poder desempeñar su trabajo, por lo cual se entiende que para ellos los incentivos que logran motivarlos son como por ejemplo el de obtener un status dentro de la organización que los diferencie de los demás ya que con ello se eleva su ego y obtienen respeto y reconocimiento ante sus compañeros de trabajo dentro y fuera de la empresa.

#### 2.5.1.3 Obreros

"El hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionarles un elevado nivel de satisfacción en el trabajo. Un número cada vez mayor de estos trabajadores parece sentir que se encuentran en puestos estáticos, con una autoestima en disminución y desvaneciéndose el interés en desempeñar bien el puesto por el interés intrínseco del mismo". (Judson



gooding, "it Pays to wake up the blue: collar worker" Fortune, vol.82, núm. 3 septiembre, 1970, pp. 133-135, 158-168.)

"Muchos empleadores han tratado de enriquecer sus puestos del nivel obrero; esto comprende muchos métodos, incluyendo la ampliación del puesto. Los estudios han demostrado que los obreros que tenían responsabilidad de tomar alguna decisión (aunque menor) reportaban más interés y menos aburrimiento en su trabajo".

(Melvin Sorcher y Herbert H Meyer, "Motivating Factory Employees" personnel, Vol. 45, Núm. 1 (enero-febrero, 1968) pp. 22-28

"De acuerdo con un reporte del Departamento de Trabajo (E.U.), una de las principales causas del descontento de los obreros es la brecha en el status y en honorarios entre los trabajadores de fábrica y los de oficina".

(Gooding, op. Cit.)

Como se pudo apreciar con el texto antes mencionado es de vital importancia para los obreros que se les de su lugar dentro de la empresa y que se reconozca su trabajo ante los demás colaboradores de la misma porque ello los hace sentirse más seguros y con una autoestima mayor y en consecuencia los motiva a desempeñarse de una mejor manera dentro de su trabajo, también es relevante que se les permita tomar decisiones (aunque menores) para que se sientan independientes a la hora de realizar sus actividades y no se sientan vigilados o extremadamente agobiados por la supervisión a la hora de desempeñar su labor.

Es importante hacerles sentir que la actividad que ellos realizan es tan importante como la de otros empleados con puestos diferentes, para el funcionamiento productivo de la empresa.

### 2.5.2 Incentivos financieros

Según Herbert J. Chruden (1979) Los incentivos financieros tienen algo que ofrecer si se reconocen tanto sus limitaciones como sus requerimientos para el éxito; además, el dinero aún tiene mucho valor para la mayoría de los individuos en una organización porque puede servir para satisfacer tanto sus necesidades psicológicas como las económicas.

El principal problema en cualquier sistema de incentivos, en consecuencia, es el de relacionar los aumentos en los pagos del incentivo con el mejoramiento en el comportamiento y desempeño que se busca en los empleados, y en hacer éstos plenamente consistentes de tal relación.

Como sabemos, en la situación en la que se encuentra la sociedad actualmente el dinero es un factor importante para los individuos ya que este es el que determina su poder adquisitivo, el nivel de vida y además el status al que pertenecen dentro de la sociedad, lo cual influye psicológicamente en ellos y en su desarrollo.

Es importante para la organización el establecer claramente la diferencia del incentivo financiero al salario base para con ello evitar problemas futuros con los

subordinados por que consideren el incentivo como un derecho o una obligación por parte de la empresa hacia ellos.

#### 2.5.2.1 Origen de los sistemas de incentivos

“El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor Tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades de trabajo que producían. Taylor creó un tipo de plan de incentivos llamado tarifa diferencial por pieza, mediante la cual a los empleados se les pagaba la tarifa por pieza, si producían por debajo del estándar de producción establecido y una tarifa más alta si producían por arriba del estándar. Este plan estimulaba a los empleados para sobrepasar, o al menos para alcanzar, los estándares de producción establecidos.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de líderes en el campo administrativo tales como: Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedeaux.

Ya que el pago a destajo y otros sistemas de incentivos individuales no son aplicables a ciertos tipos de trabajo, se han ideado otros sistemas de incentivos basados en el desempeño de grupo, fomentando la cooperación. Estos incluyen los planes de Scanlon y Rucker, así como sistemas de participación de utilidades.” (CHRUDEN, 1979:499-500)

Con lo expuesto anteriormente se puede decir que desde el origen de la aplicación de los incentivos, estos han proporcionado una motivación al personal para desempeñar su trabajo con mayor esfuerzo y que también han ayudado a la organización a alcanzar o rebasar los estándares fijados y por consecuencia a obtener mayores utilidades y beneficios.

#### 2.5.2.2 Factores que influyen en las reacciones de los incentivos

Según Herbert J. Chrudden (1979) El valor de la motivación que se derive de los incentivos financieros será afectado en parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos, esto claro que porque no para todos el dinero es un fin existencial para satisfacer las necesidades.

La cantidad de paga que el empleado pueda ganar afectará a su valor como incentivo, esto es correcto en la medida en que el empleado se siente motivado e interesado en realizar su trabajo, porque obtendrá como recompensa una satisfacción personal ya que su desempeño se verá premiado.

Para los empleados que se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos, mientras más pronto se les pague el incentivo mayor será el efecto motivacional que tendrá sobre ellos, ya que para ellos el incentivo viene de tener dinero para gastarlo pronto y con ello poder cubrir sus necesidades inmediatamente, lo cual traerá felicidad y satisfacción tanto para ellos como para sus familias.

Los que se encuentran en los grupos inferiores de salario, tienen una necesidad más inmediata de dinero y su valor como incentivo para ellos puede disminuir si se difiere el pago por un periodo demasiado largo, esto es humanamente comprensible ya que para ellos el dinero es el medio de supervivencia dentro de la sociedad y el alargar el pago lograr desmotivarlos y en consecuencia influye en su desempeño laboral.

En un nivel más alto (gerentes, empleados profesionales) por lo general están mejor posibilitados para aceptar el diferimiento de sus salarios y pueden ser motivados por el hecho de que el dinero del incentivo se está acumulando en su cuenta, ya que para este nivel el incentivo monetario no tiene mayor importancia debido a que el salario que ganan contribuye a la satisfacción de sus necesidades básicas y el incentivo lo que hace es darles la oportunidad de darse lujos.

Debido a que en nuestra sociedad se considera que el dinero es una de las medidas de lo logrado, su valor como motivador se verá influido por el grado de la necesidad de reconocimiento, autorrealización. Esto tiene gran veracidad ya que dentro de la sociedad en la cual nos desarrollamos el tener suficiente dinero te da status, por consecuencia se obtiene el reconocimiento, respeto y admiración de los demás, aparte el dinero es un medio para lograr la autorrealización de cada persona que la base en él o en algo que el dinero sea el medio para alcanzarla.

#### 2.5.2.3 Requisitos para el éxito de un sistema

“\*El sistema de incentivos debe ser juzgado en términos de su impacto total sobre la organización.

\*Es esencial que sean reconocidos los efectos totales de un programa de incentivos, de manera que pueda ajustarse para lograr los objetivos específicos que la organización está tratando de alcanzar.

\*Debe haber un clima favorable y un programa de personal efectivo que tenga el apoyo de la gerencia en todos los niveles y que satisfaga las necesidades y cuente con la confianza de los empleados cubiertos por él.

\*Debe existir equidad en la aplicación de los incentivos y para que tenga un mayor reconocimiento por parte de los empleados, debe separarse de cheque del pago normal.

\*Proporcionar a todos los empleados de la organización la oportunidad de participar en el sistema de incentivos

\*Puesto que el pago del incentivo constituye sólo una forma de motivación, debe correlacionarse estrechamente con otras formas de reconocimiento, tales como: símbolos de status, elogios y asignaciones de trabajo". (CHRUDEN, 1979:501502)

Todos estos requisitos expuestos anteriormente si se siguen tal cual, ayudan a la empresa a obtener los resultados propuestos en un principio, ya que se toman en cuenta todas las consideraciones existentes para que funcione y para que se logren los objetivos de la organización a través de la motivación de los trabajadores que influye para que esta sea más productiva y se mantenga en un óptimo funcionamiento.

#### 2.5.2.4 Problemas creados por los incentivos

Según Arthur Sherman Jr. (1979) Se pueden presentar quejas y disputas laborales por la implantación y operación del sistema de incentivos.

Los empleados pueden rechazar los estándares, las medidas y los registros de desempeño, así como las políticas y prácticas de la compañía que se relacionen con la eficiencia.

Un programa de incentivos probablemente cree un costo adicional a fin de mantener con exactitud los registros que sean necesarios para administrar el programa, pero este costo tiene que compararse con los beneficios que trae a la organización y el programa de incentivos debe realizarse de acuerdo a las posibilidades de la empresa para que se pueda cumplir con lo que se propone y no entre en crisis por tratar de cubrir este programa, para que haya una buena planeación previa a su implantación.

Los incentivos financieros requerirán que la gerencia dedique más atención a la comunicación, ya que el valor motivacional que va a derivarse de los incentivos dependerá de la habilidad de los empleados para asociar sus contribuciones con las pagas de incentivo que reciban.

Es lógico que el personal de la empresa dedique tiempo a la implantación del programa de incentivos para lograr que sea efectivo y que funcione adecuadamente; si esto se logra, se podrá observar que el tiempo invertido fue

provechoso para la organización y no ocasionó una pérdida para esta mas bien aportó mayores beneficios.

#### 2.5.2.5 Planes de incentivos para el personal operativo

“Los incentivos financieros para este tipo de personal pueden hacer posible que el pago del incentivo constituya su salario completo o que sea sólo un suplemento al salario regular que reciben por el tiempo que han trabajado”. (SHERMAN, 1979:503)

Es decir, que es una retribución equitativa a lo trabajado.

##### 2.5.2.5.1 Sistemas a destajo

“El pago del incentivo (I) se determina multiplicando el número de unidades producidas (N) por la tarifa correspondiente a una unidad (T).

Fórmula:  $N \times T = I$

Este sistema puede ofrecer un incentivo máximo a aquellos empleados que tengan un fuerte deseo por aumentar sus ingresos, ya que lo que ganen será en proporción directa a lo que produzcan.

El plan permitirá a la compañía pronosticar sus costos de mano de obra con bastante exactitud, ya que estos costos son los mismos para cada unidad de producción.



Es probable que este sistema sea más provechoso cuando las unidades de producción pueden ser medidas, cuando la calidad del producto es menos crítica, cuando el trabajo está bastante bien estandarizado y cuando puede ser mantenido un flujo constante de trabajo.

A pesar de la oposición de algunos sindicatos, el trabajo a destajo ha tenido una historia de éxito en las industrias de vestir, productos de cuero y las cigarreras, donde ha sido usado para el beneficio y satisfacción mutua de la gerencia y del sindicato. No deberá asumirse que los líderes sindicales se oponen al trabajo a destajo. Si el sindicato tiene confianza en unas relaciones satisfactorias de trabajo con la gerencia, y si se cree que sus miembros se beneficiaran con el sistema, aceptará el trabajo a destajo.” (CHRUDEN 1979:503-505)

En el texto anterior se mencionan características de la implantación de este tipo de incentivo, así como los beneficios que otorga a la organización y la forma en que puede manejarlo.

Se puede decir que este tipo de incentivo es aquel que se otorga por unidad extra producida a los empleados que logren alcanzar los estándares o contribuyan a rebasarlos (el incentivo será por cada unidad extra producida o por su participación al logro del estándar fijado)

#### 2.5.2.5.2. Sistemas de premios de producción

“En este sistema los pagos de incentivos son suplementarios al salario base.

Una ventaja que tiene es la de ofrecer más paga a los empleados por esfuerzos mayores y, al mismo tiempo, darles la seguridad de sus salarios irregulares.

El pago de premios puede estar basado en el número de unidades que un individuo o un grupo de individuos produce.

Fórmula para calcularlo:

$$(\text{Horas} \times \text{Tarifa por tiempo}) + (\text{Número de unidades} \times \text{Tarifa por unidad}) = \text{Salario}$$

Los premios también pueden estar basados en el tiempo que un empleado puede ahorrar al completar una tarea en comparación con el tiempo estándar calculado para hacerla.” ( SHERMAN, 1979:505-506)

Este tipo de incentivo motiva al empleado a que ponga un mayor esfuerzo a la hora de realizar su actividad laboral, ya que este se verá retribuido y logrará satisfacer sus necesidades.

Aunque este tipo de incentivo es similar al anteriormente mencionado, cabe mencionar que en este tipo también se premia porque el subordinado reduzca el

tiempo de realización de su actividad ya que está siendo eficiente lo que significa que está contribuyendo a que se realice más en menos tiempo, pero con la misma calidad.

#### 2.5.2.5.3. Planes de incentivos de grupo

“Los incentivos de grupos son los más deseables cuando las contribuciones de los empleados individuales son difíciles de distinguir o dependen de la cooperación del grupo.

Al volverse la producción más automatizada al crecer en importancia el trabajo de equipo y la coordinación entre los trabajadores y al aumentar la contribución de aquellas personas relacionadas indirectamente con el trabajo de producción, los planes de incentivos de grupo se han hecho los más populares.

Estos planes basan los pagos de incentivos en factores tales como: mejoría en las utilidades de la compañía, en la eficiencia o en la reducción de los costos de mano de obra”. (SHERMAN,1979:506)

Con este tipo de incentivo lo que se busca es fomentar el trabajo en equipo (ya que actualmente es el fin de toda empresa), lograr un buen ambiente de trabajo en el que el colaboradores se sientan a gusto al realizar su actividad y eliminar un ambiente tenso que pueda ocasionar problemas a la organización, ya que lo que se requiere es la participación de todos los miembros para alcanzar los objetivos propuestos previamente.

#### 2.5.2.5.4 Estándares para incentivos de producción

Según Herbert J. Chruden (1979) El éxito de los sistemas de incentivos para trabajo de producción está relacionado con el desarrollo de los estándares exactos de trabajo. Estos estándares son esenciales, no sólo en lo que corresponde a asociar los incentivos con el esfuerzo del empleado, sino también para mantener la confianza de los empleados en el sistema y fomentar la seguridad en este.

Los estándares son la base para que la organización pueda determinar quien está cumpliendo los objetivos o rebasándolos para en relación a ello retribuirles lo que les corresponda por su esfuerzo empleado.

Si los estándares son fijados “muy flojos” (demasiado abajo), el resultado puede salir caro a la gerencia, porque a los empleados no se les ha requerido que hagan un esfuerzo de acuerdo con el ingreso que reciben. Por otro lado los estándares que se fijan demasiado “ajustados” (demasiado altos”, pueden limitar las oportunidades de los empleados para ganar salarios incentivos, no ofreciéndoles atractivos que valgan la pena para trabajar más duro.

La fijación de los estándares de una organización en consecuencia deben de ser equilibrados ni muy abajo, ni muy arriba; sino algo promedio, para con ello proporcionar a los participantes la oportunidad de que con su esfuerzo sean candidatos a que se les otorgue un incentivo por su desempeño mostrado en la actividad de trabajo y su contribución al logro de objetivos de la empresa.

### 2.5.2.6 Incentivos para el personal de cuello blanco

“Los incentivos financieros en forma de comisiones y premios siguen usándose mucho en especial para el personal de ventas. Varios tipos de premios también forman parte importante de los sistemas de retribución para ejecutivos.

Los sistemas de incentivos que cubren a toda la organización por lo general están diseñados para recompensar la cooperación y la contribución total que todo el personal ha hecho hacia la eficiencia y logro de los objetivos de la organización.” (CHRUDEN,1979:508)

#### 2.5.2.6.1 Incentivos para el personal de ventas

“El entusiasmo y la energía que deben dedicarse en la mayoría de los tipos de trabajo de ventas requiere que los vendedores estén altamente motivados, lo cual explica, por lo menos en parte, por qué se utilizan tanto los incentivos financieros en el trabajo de ventas.

La motivación es de particular importancia para los vendedores que laboran en la calle y que no pueden ser supervisados estrechamente y que, como resultado, deben aplicar un alto grado de autodisciplina.

Tipos de retribuciones: principalmente comisiones directas, el salario fijo y la combinación de planes de salario y premios de incentivo.

Para que tengan éxito los incentivos para los vendedores deben tener un clima de organización que logre la aceptación y la confianza del empleado. También se requiere un funcionamiento preciso de estándares sobre los cuales puedan basarse los incentivos y en los cuales tengan confianza los vendedores.” (CHRUDEN,1979:508-509)

Es muy importante que la empresa invierta tiempo en que los empleados de ventas conozcan a la organización y el servicio o producto que ofrece, para que estos se pongan la camiseta y contribuyan al logro de objetivos.

En este tipo de puesto es muy relevante que se motive a los empleados por medios de incentivos, ya que con ello se logra que sea responsable y que pongan su mayor esfuerzo para lograr las mayores ventas que alcancen o rebasen los estándares fijados por la organización, ya que el resultado vale la pena para ello como persona y se interesan más por conservar el trabajo (el incentivo es un plus).

Aquí se puede ver que ellos ponen un gran empeño en vender más porque por cada producto más, vendido, obtienen un incentivo. Esto le conviene a la empresa ya que se incrementa con esta actitud la productividad de la empresa.

#### 2.5.2.6.2. Incentivos para el personal ejecutivo

Según Herbert J. Chruden (1979) Los incentivos financieros para los ejecutivos deben de estar diseñados para estimular el entusiasmo por su trabajo, la lealtad hacia la motivación que los capacite a utilizar sus energías y habilidades plenamente, contribuyendo a los objetivos de la compañía.

Los planes de incentivos para los ejecutivos deben facilitar el reclutamiento de buenos talentos ejecutivos e inducir al personal de esta categoría a continuar su progreso profesional y su desarrollo.

Entonces se entiende que el incentivo motivacional para este tipo de personal es crecer dentro del plano laboral, para con ello alcanzar sus propias metas y acercarse a la autorrealización, lo que les interesa es seguir estudiando, capacitándose y aprender para con ello llevar a la práctica los conocimientos adquiridos y colaborar a que se alcancen los objetivos organizacionales.

Pasos a seguir para determinar los incentivos para el personal ejecutivo:

- 1.-Decisiones que tomar
- 2.-Determinar el monto del pago de incentivo
- 3.-Analizar los tipos de planes de incentivo
- 4.-Determinar la forma de pago de los incentivos

#### 2.5.2.6.3. Incentivos para el personal profesional

“La motivación del personal profesional puede lograrse por medio de oportunidades de adelanto que permitan que sea reconocida y recompensada la habilidad.

Ha existido la tendencia en algunas compañías de hacer uso de las *curvas de madurez* como base para proporcionar aumentos de salario al personal profesional. Estas curvas, estipulan que la tarifa anual de salario sea basada en la experiencia y en el desempeño.

Se establecen curvas por separado para reflejar distintos niveles de desempeño y para proporcionar los aumentos anuales. Las curvas que representan los niveles de desempeño más elevados tienden a subir a un nivel más alto y a un ritmo más rápido que las curvas de desempeño inferior.

En esta forma las curvas constituyen tanto una estructura de salarios como el medio para reconocer las diferencias en el desempeño de los empleados". (SHERMAN, 1979: 513-514)

Por lo anterior se entiende que el incentivo para esta categoría es que se les permita desarrollar sus habilidades y que la empresa contribuya a estimularla y a dejar que la apliquen dentro de la organización para con ello ir adquiriendo experiencia a través de los años y poco a poco ir cometiendo menos errores para ser cada vez mejores en lo que realizan.

El método de curvas de madurez me parece apropiado para implantarlo en una organización, ya que ayuda al desempeño de los trabajadores y ver si está bien proporcionada la escala de salarios de acuerdo al desempeño que muestran los trabajadores en la actividad laboral durante la jornada de trabajo.

#### 2.5.2.7 Planes de incentivos para la organización

“En los últimos años ha existido la tendencia de que las compañías intenten lograr una mayor cooperación, eficiencia y lealtad de su personal



proporcionándole la oportunidad de participar en las utilidades derivadas de sus esfuerzos.

Tal participación se ha logrado indirectamente a través de planes de propiedad de acciones para toda la compañía, participación de utilidades y planes de cooperación de los empleados”. (SHERMAN,1979:514-515)

Lo anterior mencionado son otros medios para lograr que los empleados colaboren para que se trabaje con mayor eficiencia y halla un aumento en la productividad de la empresa.

#### 2.5.2.7.1 Planes de propiedad de acciones

“Hay 2 tipos:

- a) Aquellos en los cuales el empleado compra directamente las acciones o las recibe como un premio.
- b) Aquellos en que se les da la oportunidad de comprar un cierto número de acciones dentro de un periodo prescrito y a un precio fijo.

Estos planes están destinados a interesar más a los empleados en el éxito de la empresa y a hacerlos más conscientes de sus problemas y objetivos, también ayudan a abrir nuevas fuentes de capital y a extender la propiedad de la compañía entre los empleados”. (SHERMAN,1979:515-516)

#### 2.5.2.7.2 Participación de utilidades

“La participación de utilidades es cualquier procedimiento mediante el cual el patrón paga o pone a disposición de todos los empleados de planta, aparte de buenas tarifas de pagos regulares, sumas especiales, comunes o diferidas, basadas en las utilidades del negocio”. (Constitution and By-Laws of the Profit Sharing Industries (1957), Art 2 Sec I)

“El pago de los fondos que son distribuidos mediante el sistema de participación de utilidades, puede ser distribuido en forma periódica como una bonificación o en efectivo, o puede ser diferido hasta la jubilación o algún periodo posterior.

Los planes de participación de utilidades tienen por objeto proporcionar a los empleados la oportunidad de aumentar sus ingresos, contribuyendo al aumento de las utilidades de la compañía.

La participación de utilidades puede ayudar a estimular al empleado a pensar y sentir más como un socio de negocio y así, interesarse en el bienestar de la organización en su totalidad. Su objeto, por tanto, es motivar a “todo hombre” y no nada más a algún aspecto específico de su situación.

Para tener un programa satisfactorio de participación de utilidades, la compañía debe contar primero con un plan sólido, buenas relaciones de trabajo y la fe y confianza de sus empleados. De esta manera la

participación de utilidades es un refinamiento de un buen programa de personal, y el suplemento de una escala de salarios adecuada”.

(SHERMAN,1979:514-515)

Con lo anterior queda comprendido que la participación de utilidades es una retribución que por ley los patronos deben de dar a los empleados y que debe de ser el equivalente al 10% de las utilidades obtenidas de la empresa durante un año de actividad laboral ya que así se establece en la ley federal del trabajo.

El reparto de utilidades es un factor motivacional para el personal ya que lo hace sentir importante dentro de la empresa por haber contribuido a que la organización obtuviera utilidades y porque a ello se les está dando algo de la ganancia que la empresa obtuvo.

#### 2.5.2.7.3 Planes de cooperación de empleados

Según Herbert J. Chruden (1979) Con el deseo de asociar las bonificaciones a los empleados más directamente con el esfuerzo y a la cooperación que ellos pongan, tanto en los años en que las utilidades de la compañía sean bajas, como en los años en que sean buenas, se han desarrollado algunos planes un tanto originales.

Con ello se puede decir que cada vez la ciencia se ha esforzado más por elaborar métodos para otorgar a los trabajadores una retribución salarial equitativa a su desempeño laboral, y no pagarles menos de lo que aportan a la organización, lo

cual provoca una desmotivación, pérdida de interés y disminuye el rendimiento del colaborador en la empresa.

Dos de esos planes llevan el nombre de quienes lo originaron, Joe Scalton y Allen W. Rucker, se parecen algo en cuanto a que dan mucho énfasis a la cooperación y trabajo de conjunto de empleados.

## 2.6 Marco legal de la previsión social

Comprende las leyes que rigen a la previsión social, las cuales se clasifican en 3: Ley Federal del Trabajo, Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El responsable del capital humano debe de tener clara la diferencia que existe (respecto a la naturaleza), entre las prestaciones y los incentivos, ya que esta es totalmente distinta una de otra.

Las prestaciones de previsión social se deben de otorgar a los trabajadores desde el momento de la contratación, debido a que son un derecho que ellos tienen por ley y una obligación por parte de la empresa, independientemente de sus logros, asistencias, puntualidad, etc... no son condicionadas y comúnmente se incluyen en un plan de previsión social.

Si bien son diversos los conceptos que pueden considerarse como prestación de previsión social, es muy importante que el empleador que pretenda otorgarlas considere con mucho cuidado lo siguiente:

- Las prestaciones de previsión social no son salario, se entregan por el simple hecho de ser empleado y no se pueden canjear por salarios.
- Se deben incluir en el contrato de trabajo las prestaciones de previsión social otorgadas a los trabajadores.
- Es necesario establecer un plan de previsión social en el que se detalle la naturaleza y el monto de las prestaciones de esta naturaleza.
- Estas prestaciones se deben diferenciar de los instrumentos de trabajo.
- La previsión social debe otorgarse independientemente de que el trabajador se encuentre incapacitado o falte a la empresa.
- Las prestaciones de previsión social no están condicionadas a un buen desempeño o como un reconocimiento a la labor o conducta del trabajador.
- Es necesario verificar todos y cada uno de los requisitos para hacer deducible sin ningún problema las prestaciones de previsión social otorgadas por el patrón.
- No se deben incluir en los recibos de nómina las prestaciones de previsión social.

- Se deben considerar las posibles acumulaciones y exenciones a que se tiene derecho cuando se otorga una prestación de previsión social, para efectuar correctamente las retenciones.

## CONCEPTOS A ANALIZAR POR LOS PATRONES PARA EVALUAR SI DICHAS PRESTACIONES SON DE PREVISIÓN SOCIAL

### ➤ Instrumentos de trabajo

El Artículo 132, fracción III, de la Ley Federal del Trabajo establece la siguiente obligación para los patrones:

Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia.

El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo.

Ahora bien, hay que diferenciar los conceptos que la empresa otorga bajo lo expuesto en el párrafo anterior de los que realmente son prestaciones para que se les dé la clasificación correcta.

Los conceptos que comúnmente entrega la empresa como instrumentos de trabajo son los siguientes:

- Uniformes
- Herramientas
- Automóviles
- Celulares
- Suscripciones a revistas
- Material didáctico
- Viáticos
- Gastos de representación
- Equipos y programas de cómputo

A continuación se analizan los instrumentos de trabajo que requieren de un mayor análisis al momento de otorgarlos para darles el tratamiento correcto, ya que se puede caer en el error de no considerarlos como prestación contractual al trabajador, los cuales son:

Uniformes:

a) Uniformes Obligatorios. Se trata del caso de empleadores que obligan al trabajador a vestir de una forma preestablecida durante la jornada de trabajo, por ejemplo: los repartidores de pan *Bimbo*, los obreros de algunas plantas, etc.; en estos casos se entiende que los uniformes son instrumentos de trabajo.

Algo muy importante de mencionar es que cuando el mismo patrón establece como obligatorio el uniforme no podrá cobrarse o descontarse cantidad alguna a los empleados por este concepto, ya que se trata de una obligación establecida en la LFT para el empleador.

*b) Uniformes no obligatorios (ropa de trabajo).* Hay ocasiones en que el uniforme no es obligatorio para la jornada laboral, pero el empleador decide otorgar ayuda para comprarlos, por ejemplo, a los abogados de un despacho que se les ayuda con 50% en la compra de siete trajes al año; en este caso se trata de un prestación que debe ser considerada como previsión social, ya que satisface una necesidad presente, mejora la calidad de vida del trabajador y no se entrega a cambio de su trabajo.

Automóviles:

*a) Su asignación.* Existen puestos que, para ser desempeñados, necesitan de un automóvil, por ejemplo, una empresa que le asigne a su cobrador un auto porque su labor es en el Distrito Federal y en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, en cuyo caso se trata de un instrumento de trabajo.

Caso distinto es cuando se asigna un automóvil a un ejecutivo de la empresa, lo cual representa una prestación que, si bien podría ser incluida en el concepto de previsión social, difícilmente se cumplirá con el requisito de generalidad, por lo que finalmente la podríamos considerar como una prestación contractual normal.



b) Pago por consumo de gasolina. Cuando se asigna un automóvil a un trabajador, o bien cuando éste sea su propietario, y en ambos casos se use el vehículo para desarrollar su labor, el pago de la gasolina será un instrumento de trabajo. Por otra parte, si el patrón decide otorgar al trabajador con auto propio ayuda para gasolina a través de vales o en efectivo, se trata de de una prestación que puede ser considerada como previsión social.

c) Pago de kilometraje por su uso.- En el caso de autos asignados al trabajador o que sean de su propiedad, y en ambos supuestos se pongan a disposición de la empresa, que cubre los gastos relativos a su circulación y mantenimiento, se tratará de un instrumento de trabajo, ya que tiene como propósito resarcir el desgaste de estos vehículos.

d) Ayuda para su adquisición. En ocasiones el patrón otorga cierta cantidad de dinero al trabajador para que adquiera su automóvil, lo cual mejora su calidad de vida; en este caso se está en presencia de un prestación de previsión social.

Celulares:

a) Otorgados para realizar funciones de trabajo. Cuando un empleador proporciona a un determinado grupo de trabajadores (ejecutivos, mensajeros, agentes de ventas, de servicios al cliente y cobranzas) un teléfono celular para que lo utilicen en llamadas relativas al negocio, estaremos en presencia de un instrumento de trabajo.

b) Otorgados como prestación. Si el celular se otorga para que el trabajador haga libre uso de él, estableciendo regularmente un máximo como importe a pagar por parte del patrón, se puede considerar esta prestación como previsión social, ya que se trata de una necesidad presente que mejora la calidad de vida de trabajador, quien no tiene que realizar la erogación por este concepto.

➤ Servicio de comedor y comida

Es muy frecuente encontrarse con empleadores que se preocupen por la comida de sus trabajadores. Esta erogación se puede realizar a través de:

a) Vales para comida. En este caso nos encontramos con una clara prestación de previsión social, ya que estos vales servirán para la satisfacción de una necesidad presente y se omite el gasto del trabajador por este concepto.

b) Servicio de comedor en instalaciones de la empresa. En el supuesto de que la empresa proporcione en sus propias instalaciones el servicio de comedor y comida a los trabajadores, algunos especialistas opinan que debe entenderse como un instrumento de trabajo, criterio que no comparto, ya que lo que busca esta prestación a final de cuentas es evitar que el trabajador se desplace a otro lugar y disminuya su gastos por alimentación, por lo que cumple con las características incluidas en el concepto de previsión social.

c) Servicio de comedor convenido. Este caso se da cuando el empleador realiza un convenio con un lugar (restaurante) para que admita a sus trabajadores y les

preste el servicio de comedor, y generalmente se factura por un determinado periodo al patrón, de acuerdo con las comidas que sus empleados consuman al mes; aquí estamos ante una clara prestación de previsión social.

## DEDUCCIONES

“Cuotas de los trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro social pagadas por el patrón que son deducibles para el efecto de la ley del Impuesto Sobre la Renta

✓ El pago de las cuotas obreras cubiertas por el patrón se concibe como un gasto de previsión social que tiende a la elevación del nivel de vida de los trabajadores, en tanto que hace más remunerativos sus salarios.

Esta prestación, que es otorgada en forma general a todos los trabajadores de la empresa, es deducible en los términos del Artículo 26, fracciones VII y VIII, de la LISR, hasta el año de 1975, si dicho pago se establece como prestación en el contrato colectivo de trabajo, de conformidad con el Artículo 386 de la ley federal del trabajo y en relación con los Artículos 17 y 28 de la ley del seguro social”. (Kurczyn Villalobos, María Patricia, Reynoso Castillo, Carlos y Sánchez-Castañeda, Alfredo, La justicia laboral: administración e impartición, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2005 pág.29.)

Artículo 24 del ISR. Las deducciones autorizadas en este título deberán reunir los siguientes requisitos: ...

XII.- Que cuando se trate de gastos de previsión social, las prestaciones correspondientes se destinen a jubilaciones, fallecimientos, invalidez, servicios médicos y hospitalarios, subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, fondos de ahorro, guarderías infantiles o actividades culturales y deportivas y otras de naturaleza análoga. Dichas prestaciones deberán otorgarse en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

En todos los casos deberán establecerse planes conforme a los plazos y requisitos que se fijan en el reglamento de esta ley.

En términos del Artículo 109 de la LISR, los trabajadores no serán sujetos del Impuesto Sobre la Renta por la previsión social que reciban, cuando la suma de su sueldo más prestaciones no supere los siete salarios mínimos.

La exención se limitará cuando la suma de los ingresos por la prestación de servicios personales subordinados y el monto de la exención exceda de una cantidad equivalente a siete veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año. Cuando dicha suma exceda de la cantidad citada, solamente se considerará como ingreso no sujeto al pago del impuesto un monto hasta de un salario mínimo general del área geográfica del contribuyente, elevado al año.

### 2.6.1 Ley Federal del Trabajo

La previsión social en esencia tiene su fundamento en la Ley Federal de Trabajo y de acuerdo con el artículo 16 de la misma que dice que: en caso de duda en la interpretación de sus disposiciones se aplicará la que más le favorezca al trabajador:

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 2, establece que las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social entre patronos y trabajadores.

En la última parte de esta explicación, la justicia social busca el mejoramiento económico de los trabajadores, tutela la dignidad humana del trabajador y la reivindicación de sus derechos.

Al estar la disposición antes señalada en el Título Primero, denominado principios generales que comprende de los artículos 1 al 19 de esa Ley, la finalidad prevista por el artículo 2 de la Ley Federal del Trabajo es aplicable a la conceptualización de la Previsión Social que es una figura eminentemente laboral; de esta manera, esta ley, la del Seguro Social y demás ordenamientos aplicables reconocen la figura de la previsión social aceptando como tal a las prestaciones entregadas a los trabajadores para hacer frente a acontecimientos imprevistos como son:

- Fallecimientos
- Incapacidades
- Enfermedades
- Jubilaciones
- y el Desempleo.

Las prestaciones que se otorgan para prever estas contingencias se dan en función del criterio tradicional de que son circunstancias que pueden acontecer a futuro; sin embargo, en la actualidad la Previsión Social también sirve para prever las contingencias a corto y mediano plazo e incluso las contingencias para afrontar el presente.

En las prestaciones otorgadas para aspectos inmediatos se incluyen:

- Educación para el trabajador y sus hijos.
- Actividades culturales y deportivas.
- Guarderías infantiles
- Fondos de ahorro

Las prestaciones mencionadas anteriormente son para prever a mediano y corto plazo las contingencias que puedan afectar a los trabajadores y a sus dependientes económicos e incluso llegan a regular situaciones del presente.

Las prestaciones se otorgan conjuntamente con el salario del trabajador en forma semanal o quincenal, tal es el caso de las guarderías infantiles, los fondos de ahorro, las becas educacionales para los trabajadores o sus hijos y las actividades culturales y deportivas

El Artículo 3º: de esta ley menciona que el espíritu de la disposición legal entorno a la generalidad es la imposibilidad de hacer distinciones por razones de raza, sexo, edad o condición social”.

## 2.6.2 ISR

### LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El concepto de previsión social definido en términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) es el siguiente: todas las erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de dichos trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia.

El Artículo 31 de la misma ley para hacer deducibles las prestaciones señala en su fracción XII que: las prestaciones correspondientes se han de otorgar en forma general en beneficio de todos los trabajadores.

Esta Ley reconoce las contingencias a corto y mediano plazo, así como las necesidades que suceden en el presente.

De esta manera reconoce el derecho de los trabajadores a gozar de la previsión social, aceptando que corresponden a este rubro:

- Jubilaciones
- Fallecimientos
- Invalidez
- Servicios médicos y hospitalarios
- Subsidios por incapacidad
- Becas educacionales para el trabajador y sus hijos
- Fondos de ahorro

- Guarderías infantiles
- Actividades culturales
- Actividades deportivas y
- Otras de naturaleza análoga.

Los gastos anteriores tendrán las siguientes limitaciones, de acuerdo a lo establecido en los Artículos 19 al 23 del Reglamento del I.S.R.

❖ Establecimiento de planes conforme a plazos y requisitos, determinándose:

- Constitución del plan
- Objeto y duración del plan
- Sector aplicable
- Requisitos de exigibilidad
- Beneficiarios
- Procedimientos para determinar el monto de las prestaciones
- Basadas en disposiciones de carácter general.
- Publicidad.
- Los otorgados a empleados de confianza no serán superiores a los otorgados a trabajadores, considerados conjuntamente con los que proporcionen las instituciones Públicas de Seguridad Social.
- Participación mínima del 75% de los elegibles si existe aportación por parte del personal.
- Los beneficios sólo podrán recibirlos el trabajador o sus familiares que dependan económicamente de él.



- Las pensiones o jubilaciones serán deducibles como rentas vitalicias adicionales a las del I.M.S.S., cumpliendo con ciertos requisitos adicionales.
- Las aportaciones al fondo de ahorro no excederán del 13% de los salarios, retirándose cada año o al término del contrato y se destinarán para préstamos al personal y el remanente invertido en certificados y pagarés de la Tesorería de la Federación y en valores autorizados.

El legislador reconoce, por otra parte, que hay otras prestaciones que se entregan al trabajador por concepto de previsión social al señalar en el artículo 24 fracción XII de la ley del Impuesto Sobre la Renta "*... y otras de naturaleza análoga*".

#### PRESTACIONES ANÁLOGAS.

ANALOGÍA.- Según el Diccionario enciclopédico visual, es: Relación de semejanza que existe entre cosas distintas.

Las prestaciones análogas son aquellas en las que el patrón y trabajadores pueden pactar otras prestaciones de previsión social, con la única condición de que se cumplan los requisitos de generalidad y que se otorguen a los propios trabajadores, familiares o beneficiarios y con el propósito de mejorar su nivel de vida en lo económico, social, cultural o integral.

Los conceptos de previsión social que considera el artículo 24 fracción XII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es enunciativa, al señalar "*... otras de naturaleza análoga*."

Por lo anteriormente citado, consideramos entre otros como gastos de previsión social análogos los siguientes:

- Vales de despensa
- Ayuda para renta de casa
- Premios por puntualidad
- Servicios de comedor ó comida

Con esto cabe subrayar que el razonamiento analógico puede explicar el peso y fuerza de un argumento, pero no garantiza su validez jurídica, ya que una aplicación "analógica" del derecho sólo es válida si es realizada por un órgano autorizado por el derecho a tal efecto.

Los vales de despensa deben considerarse gastos de previsión social para efectos de su deducción, conforme al Artículo 24, fracción XII, de la ley del Impuesto Sobre la Renta.

La previsión social no sólo nace por voluntad del legislador (*Ley Federal de Trabajo y Ley del Impuesto Sobre la Renta*) sino también por voluntad contractual entre el trabajador y patrón, los contratos de trabajo, pueden ser individuales, colectivos o en su caso el contrato ley; en estos contratos, las partes pueden establecer las condiciones a su libre albedrío partiendo de la afirmación legal "... y otras de naturaleza análoga", sin mayores requisitos que los establecidos en la Ley; esto es, que sean en forma general para todos los trabajadores, que se destinen para los trabajadores, sus familiares o beneficiarios y que tengan el propósito de elevar el nivel de vida en todos sus aspectos.

El criterio de generalidad para que las prestaciones de previsión social sean deducibles, se refiere a que los gastos inherentes a dichas prestaciones por previsión social deben otorgarse de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley cuando se trata de trabajadores sindicalizados, y en el caso de que la empresa tenga dos o más sindicatos, se considera que las prestaciones de previsión social se otorgan de manera general siempre que se otorguen de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo o contratos ley y sean las mismas para todos los trabajadores del mismo sindicato, aun cuando éstas sean distintas con relación a las otorgadas a los trabajadores de otros sindicatos de la misma Persona Moral, de acuerdo con sus contratos colectivos de trabajo o contratos ley.

En el caso de trabajadores no sindicalizados, se considera que las prestaciones de previsión social son generales cuando se otorguen a todos ellos las mismas prestaciones.

El Artículo 43 del Reglamento de la del Impuesto Sobre la Renta en vigor (RLISR) reitera el requisito de generalidad e impone el requisito adicional de que se efectúen en territorio nacional, excepto los relacionados con aquellos trabajadores que presten sus servicios en el extranjero, los cuales deberán estar relacionados con la obtención de los ingresos del contribuyente y que se efectúen con relación a sus trabajadores y en su caso, con el cónyuge o la persona con quien viva en concubinato o con los ascendientes o descendientes, cuando dependan económicamente del trabajador, incluso cuando tengan parentesco civil, así como

los menores de edad que, satisfaciendo el requisito de dependencia económica, vivan en el mismo domicilio del trabajador.

Artículo 31, fracc. XII de la LISR no se especifica ninguna, ya que sólo menciona “*que cuando de trate de gastos de previsión social...*”

❖ *Prestaciones de previsión social*

Las que son incluidas textualmente en la LISR:

a) Seguro de gastos médicos. Se otorgan generalmente a trabajadores de determinados niveles y son adicionales a los servicios de seguridad social; además, nunca debe de entregarse a cambio de su trabajo.

b) Ayuda por fallecimiento. Se otorga cuando se da el fallecimiento del trabajador, independientemente de los dos meses de ayuda que le otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a los familiares, y por supuesto que no se da como una contra-prestación a los servicios prestados. Esta prestación también podría ser otorgada al trabajador en caso de muerte de un familiar si así lo estableciera el patrón.

c) Subsidio por incapacidad. Cuando el trabajador tiene un accidente o una enfermedad que no se considere de trabajo, el IMSS deberá otorgar un subsidio correspondiente a 60% de su SDI a partir del cuarto día; sin embargo, a través de

esta prestación, el patrón permite que el trabajador inactivo reciba el ingreso neto que comúnmente percibía.

d) Becas educativas. Son las erogaciones realizadas a favor del trabajador o de sus hijos para subvencionar sus estudios o investigaciones; algunos especialistas opinan que sólo será previsión social cuando se destine a estudios superiores, pero no a estudios de niveles básico o medio superior, aunque realmente la legislación vigente no hace ninguna distinción al respecto.

No obstante, según el artículo 153-A debemos tener especial cuidado cuando se realizan erogaciones a favor del trabajador para cumplir con la obligación de proporcionarle capacitación o adiestramiento en el trabajo ya que si se manda al trabajador a cursos, seminarios, diplomados, etc., para cumplir con dicha obligación estaremos en la presencia de un instrumento de trabajo de conformidad con lo establecido en el Artículo 132, fracción III, de la LFT

e) Fondo de ahorro. Esta prestación de previsión social es una de las más comunes en nuestro país. En términos generales, se trata de generar un fondo por aportaciones del patrón —en esto consiste la prestación— y del trabajador, con el fin de estimular la cultura del ahorro y, obviamente, satisfacer necesidades presentes y futuras del empleado.

f) Seguros de vida. Se trata de erogaciones que se realizan a favor del trabajador para cubrir las primas que se generan cuando se contrata un seguro de vida a

favor del mismo. Por lo general, es otorgada a los empleados desde acuerdo con el nivel que tengan en la empresa.

El criterio normativo 59/ 2004/ ISR a la letra dice:

g) Vales de despensa. Son una erogación deducible para el empleador, ya que son erogaciones patronales a favor de los trabajadores que tienen por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, otorgando beneficios al trabajador.

Así, de conformidad con lo previsto en el Artículo 109, fracción VI de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el importe de los vales de despensa que las empresas entreguen a sus trabajadores será un ingreso exento para el trabajador hasta el límite, que para los gastos de previsión social establece el último párrafo del citado Artículo, y será un concepto deducible para el empleador en los términos del Artículo 31, fracción XII de la misma Ley.

Los vales de despensa constituyen un ahorro para el trabajador que los recibe, dado que no tendrá que utilizar la parte correspondiente de su salario para adquirir los bienes de consumo de que se trate, pudiendo destinarla a satisfacer otras necesidades o fines, con lo cual se cumple el mismo objetivo económico que con las prestaciones expresamente previstas en la ley como gastos de previsión social.

❖ Las que no son ni han sido incluidas textualmente en la LISR:

a) Ayuda para transporte. Este tipo de erogación se puede realizar a favor del trabajador en efectivo o en especie (boletos, pases, etc.), pero se pueden tener dos tratamientos para este caso, ya que si, por ejemplo, se otorga a un trabajador que su labor consiste en trasladarse de un punto a otro durante su jornada laboral, se estaría en presencia de un instrumento de trabajo; en caso contrario, es decir, si el patrón sólo otorga la ayuda para subsanar la necesidad presente de la transportación del trabajador de su domicilio al trabajo o viceversa, se trataría de una prestación de previsión social.

b) Seguro de automóvil. En ocasiones, la empresa paga el seguro de los automóviles de sus empleados sin necesidad de que éstos los pongan al servicio de aquélla; en este caso se considera previsión social, ya que mejora su calidad de vida y satisface una necesidad presente.

c) Ayuda para anteojos. Aunque no es muy común, esta prestación consiste en aportar la totalidad o parte del costo de los anteojos del trabajador y de su familia; en ocasiones, los anteojos deben ser adquiridos en ópticas con las que el empleador tiene convenios, lo cual no cambia su condición de previsión social.

d) Ayuda para renta. Las erogaciones por ayuda de renta pueden considerarse como prestaciones de previsión social, pues es evidente que eleva el nivel de vida de los trabajadores y les evita un desembolso, pues ya no tendrán que destinar

parte de su salario para efectuar el pago de la renta de su vivienda, sino que podrán utilizarlo para la obtención de otros satisfactores.

### 2.6.3 IMSS

## LEY DEL IMSS

### CAPITULO II DE LAS BASES DE COTIZACION Y DE LAS CUOTAS

Previsión social: son todas las prestaciones entregadas por los patrones para hacer frente a acontecimientos imprevistos, como son: incapacidades, enfermedades, jubilaciones, pensiones, haberes de retiro, así como las pensiones vitalicias u otras formas de retiro provenientes de la sub.-cuenta del seguro de retiro prevista en la ley.

ARTICULO 27. Para los efectos de esta ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, los siguientes conceptos, los cuales son considerados como previsión social:

- I. Instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares;
- II. El ahorro, cuando se integre por un deposito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo mas de dos veces al año, integrara salario; tampoco



se tomaran en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;

III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;

IV. Las aportaciones al instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de la empresa.

V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando representen cada una de ellas, como mínimo, el veinte por ciento del salario mínimo general diario, que rija en el distrito federal;

VI. Las despensas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el cuarenta por ciento del salario mínimo general diario vigente en el distrito federal.

VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el diez por ciento del salario base de cotización;

VIII. Las cantidades aportadas, para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. los planes de pensiones serán solo los que reúnan los requisitos que establezca la comisión nacional del sistema de ahorro para el retiro.

IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la ley federal del trabajo.

Para que los conceptos mencionados en este precepto se excluyan como integrantes del salario base de cotización, deberán estar debidamente registrados en la contabilidad del patrón.

Salvaguarda de los principios de proporcionalidad y equidad, en el caso de que el trabajador se encuentre incapacitado para laborar ante la obligación interrumpida del patrón de continuar cubriendo las correspondientes cuotas al INFONAVIT, si bien el Artículo 42, fracción II, de INFONAVIT.

La obligación de pagar las aportaciones patronales a pesar de que el trabajador se encuentre en situación de incapacidad reconocida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, no quebranta los principios de proporcionalidad y equidad.

El Artículo 29, penúltimo párrafo, de la ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, reformado mediante decreto publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de enero de 1997, al establecer que subsistirá la obligación del pago de aportaciones durante el tiempo en que el trabajador se encuentre con una incapacidad reconocida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, no quebranta los principios tributarios de proporcionalidad y equidad consagrados en el Artículo 31, fracción IV, constitucional, pues si bien el Artículo 42, fracción II, de la ley federal del trabajo establece como causa de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar el salario, sin responsabilidad para el trabajador y el patrón, la incapacidad temporal ocasionada

por un accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo debe tomarse en cuenta que la obligación de pagar las aportaciones, si bien tiene un origen laboral por responder a una obligación de tal carácter, constituye una contribución peculiar con un claro sentido social y de solidaridad que no tiene que atender, con un rigor absoluto, para efectos de establecer el criterio que debe regir la proporcionalidad, al salario base de cotización, pues aunque tal salario dentro de los límites establecidos por el legislador constituye la base de la contribución, su inexistencia no puede llevar a la conclusión de que deben también suspenderse las aportaciones porque la obligación a cargo de los patrones de realizarlas no deriva sólo del beneficio que recibe por el trabajo que se desempeña, sino principalmente de la obligación que el Artículo 123, apartado A, fracción XII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, les impone de realizar estos gastos de previsión social para contribuir al problema habitacional de la clase trabajadora, lo que impide dejar de prestarle servicios al trabajador por causas que son ajenas a su voluntad como es: el accidente o la enfermedad, en tanto la relación laboral continúa vigente aunque se encuentren suspendidas sus obligaciones principales, sin que tampoco se quebrante con ello el principio de equidad, porque la obligación relativa se encuentra prevista, por igual, para todos los patrones.

Después de haber conocido en teoría las prestaciones de previsión social y otras de naturaleza análoga, además de los incentivos, se procede a obtener datos generales y cuales son los aplicables en el Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V.; analizándolos, llevando a cabo para ello una metodología de investigación.

## **Capítulo III**

### **Influencia de los incentivos en la motivación del personal del Hospital**

#### **Fray Juan de San Miguel S.A. de C.V.**

#### **Metodología de la investigación**

En el contenido de este capítulo se incluyen objetivos, hipótesis, técnicas de investigación utilizadas, datos de la empresa tales como: el organigrama, la cultura organizacional, prestaciones que ofrece a sus colaboradores; entre otros aspectos, se presenta y se analiza el plan de previsión social con el que cuenta y respecto a ello se dan propuestas y sugerencias para mejorarlo en base a la información obtenida con el cuestionario aplicado a una muestra muy representativa de su personal, se presentan resultados y conclusiones para esta empresa.

#### **3.1 Metodología de la investigación**

##### **3.1.1 Objetivos**

###### **General**

- Analizar las prestaciones de Previsión Social de la empresa Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V., mediante la aplicación de encuestas al personal y verificar su influencia en la motivación.

## Específicos

- ✓ Saber si los incentivos aplicados a los trabajadores son un factor motivacional que los estimula a contribuir para que la empresa alcance sus objetivos y metas.
  
- ✓ Conocer cuales son los incentivos que tienen mayor éxito.
  
- ✓ Conocer los beneficios que trae a la empresa la aplicación de incentivos.
  
- ✓ Conocer los principales problemas a los que se ha enfrentado la empresa por la aplicación de incentivos.

### 3.1.2 Hipótesis

Las prestaciones de previsión social que se otorgan en el Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V., no son un factor que apoye la motivación en el personal.

### 3.1.3 Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas para recabar la información necesaria para la elaboración del caso práctico fueran:

- Revisión documental
- Cuestionario

- Entrevista
- Observación

### 3.2 Descripción de la empresa

➤ El 12 de Octubre se inaugura el Hospital Fray Juan de San Miguel.

➤ Su objetivo:

Proporcionar servicios especializados de salud a la comunidad, con el permanente compromiso de ser un hospital de máximo nivel tecnológico, con instalaciones seguras y confortables, con diversidad de servicios médicos y de diagnóstico, con personal consiente de asumir responsabilidades en torno a conocimientos, habilidades y actitudes que permitan el desarrollo de su persona, a través de la eficiente integración de esfuerzos que logren beneficios sociales, empresariales, de grupo y personales que nos mantengan y consoliden como el mejor hospital de la región.

➤ Su misión:

Trabajar para servir con un sentido de lealtad, fidelidad y armonía donde cada especialidad de la medicina se entrelace con la finalidad de mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes siendo la respuesta a sus necesidades de salud, como hospital integral y humano con la participación de cada uno de nuestros trabajadores y proveedores, en donde unidos logremos la excelencia en el servicio a nuestra comunidad.

➤ Su visión:

Ser la mejor opción de servicios médicos para la región, apoyando con tecnología y excelente servicio.

➤ Los valores con los que la empresa cuenta son:

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| a) Honestidad      | f) Participación |
| b) Lealtad         | g) Integridad    |
| c) Responsabilidad | h) Sinceridad    |
| d) Colaboración    | i) Fidelidad     |
| e) Dignidad        |                  |

➤ El hospital cuenta con dos áreas:

1.-Administración general, comprendida por 43 empleados.

2.- Dirección general, comprendida por 60 empleados.

El total de empleados con que cuenta la empresa es de: 103.

➤ Algunos errores que se presentan en la contratación y remuneración del personal son:

- No se dice el sueldo como es, sino que se les da un total pero sin mencionar las deducciones.
- No se da a conocer la mayoría de las veces el reglamento interior de trabajo.
- No se les dice el descuento que se les hace por fondo de ahorro.
- No se da a conocer el plan de previsión social con el que cuentan.
- No hay inducción.

- El contrato de trabajo se hace muy tarde.
  - No hay expedientes completos del personal.
  - No se hace oportuna la alta ante el IMSS.
  - La resolución de conflictos por sueldo no se atiende
  - No existe igualdad de sueldos en las mismas condiciones.
  - El departamento de recursos no tiene control sobre el ingreso o contratación del nuevo personal debido a que cada área se encarga de conseguir al personal que requiere, por consiguiente el departamento de recursos humanos se da cuenta hasta que el departamento de contabilidad elabora las nóminas de los trabajadores.
  - No se contrata al personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto, por que éste no existe, sino que se hace por conocidos o recomendaciones.
- El personal no es estable en la empresa principalmente por las siguientes causas:
- El sueldo que otorga
  - Las sanciones que aplica
  - No hay seguridad del trabajo por que no hay contrato (hay incertidumbre)
- No se da a conocer a los trabajadores el plan de previsión social con el que cuenta el hospital.
- No hay armonía en el ambiente de trabajo.
- No existe o es muy poca la motivación del personal.



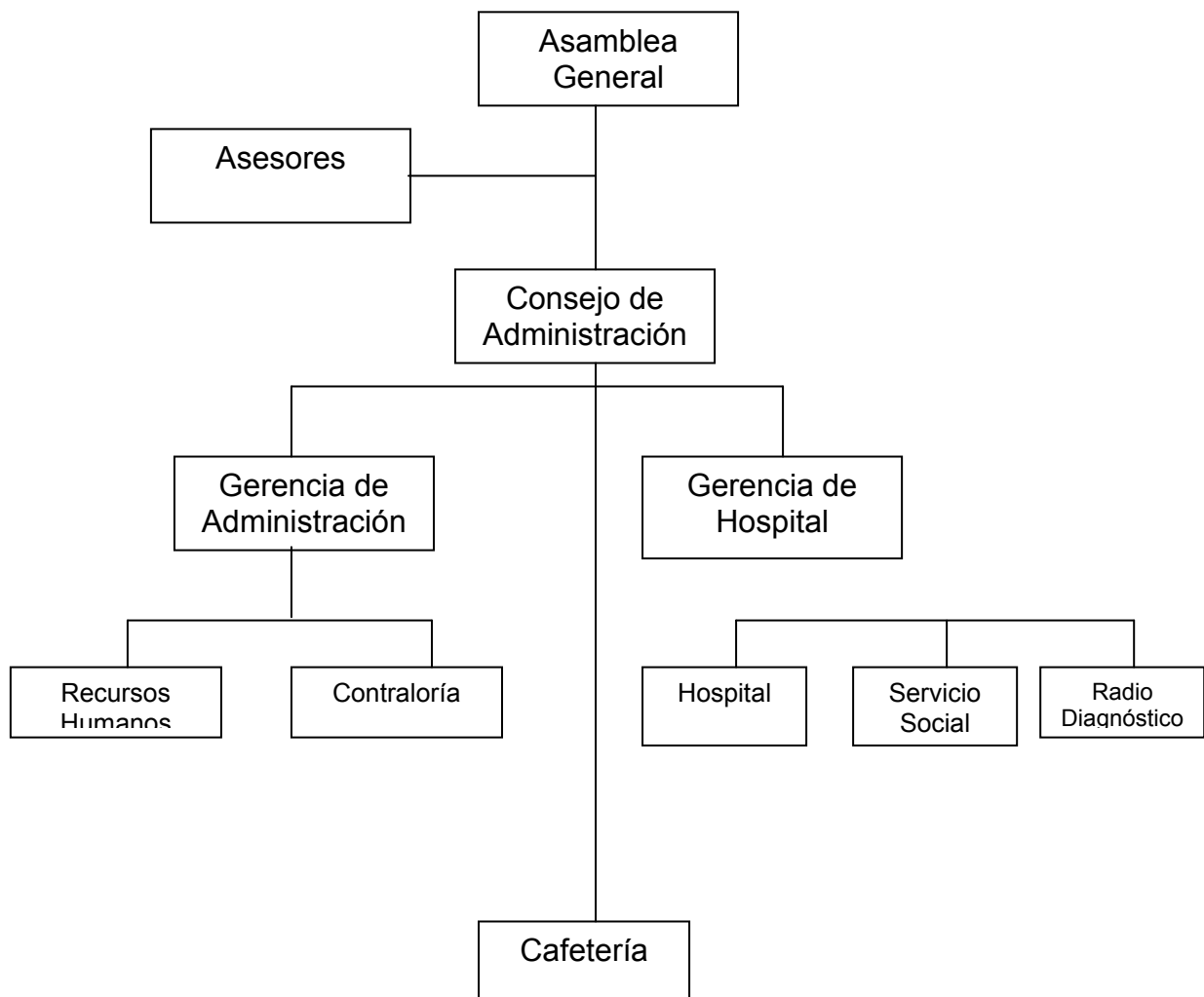
- El personal labora de acuerdo a lo que cree que debe de hacer por el sueldo que percibe.
- Hay gran rotación de personal
- Gracias al uniforme de trabajo con el que cuenta el personal de la empresa, se le pide identificar como tal dentro de la institución.
- La gran mayoría del personal no porta gafete para poder ser reconocido como integrante del hospital, aunque es una obligación que tienen, ya que así está establecido en el reglamento interior de trabajo.
- Hace falta supervisión en cada área para poder controlar o solucionar los conflictos personales, o para verificar que realmente se está realizando el trabajo.
- No se le entrega al personal de nuevo ingreso, por escrito, el procedimiento que se debe seguir de acuerdo a su puesto y área e trabajo, debido a que no se cuenta con él.
- No hay gran comunicación entre el departamento de recursos humanos y el de contabilidad.
- Hay gran incertidumbre sobre las actividades a realizar en el departamento de recursos humanos.
- El departamento de contabilidad realiza actividades correspondientes a recursos humanos.
- No se muestra gran interés por conocer las necesidades del personal para a lograr que esté motivado.
- La mayoría de los trabajadores no sabe o no conoce los derechos que tiene en el INFONAVIT y su funcionamiento, o cual es el proceso a seguir (no hay asesoría sobre el INFONAVIT).

- La disposición por parte del departamento de contabilidad es muy buena para ayudar a solucionar problemas que enfrente la empresa aunque no pertenezcan a su área.
- Tiene establecidos los horarios de trabajo y está comprometida a entregar materiales y herramientas de trabajo, así como uniformes para que los trabajadores puedan desarrollar su actividad dentro de la empresa.
- Cuenta con un reglamento interior de trabajo en el que se incluye:

La jornada de trabajo, días de descanso, permisos, días y lugares de pago, trabajo prohibido para las mujeres, todo lo relacionado con el mantenimiento y limpieza de maquinaria, aparatos y útiles de trabajo, obligaciones de la empresa, obligaciones de los trabajadores, prohibiciones a los trabajadores, medidas disciplinarias, así como todo lo referente a la antigüedad, forma de cubrir vacantes, capacitación y adiestramiento.

### 3.2.1 Organigrama

Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V.



### 3.2.2 Prestaciones que ofrece el hospital a sus colaboradores

#### Reglamento de Previsión Social

Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V.

La empresa "Hospital Fray Juan de San Miguel de Uruapan, S.A. DE C.V." con el propósito de aligerar un poco la situación financiera de los trabajadores ha elaborado el presente plan de previsión social, el cual contiene las siguientes prestaciones:

- 1.-Fondo de Ahorro
- 2.- Premios de Puntualidad
- 3.-Premios por Asistencia

El plan de previsión social se regirá por los siguientes requisitos:

- I.- Ser empleado de la empresa con una antigüedad mayor a los 3 meses.
- II.- Obligarse a cumplir con las diversas disposiciones contenidas en los presentes estatutos.
- III.- Manifiestar su consentimiento por escrito.
- IV.- Será general para todos los trabajadores.
- V.- Buscará elevar el nivel de vida de todos los trabajadores.

Descripción de las prestaciones:

#### 1.- Fondo de Ahorro

1.1. El fondo de ahorro se entregará en efectivo, los días 15 de cada mes conjuntamente con su salario.

1.2. El fondo consiste en un pago de \$50.00 (cincuenta pesos 00/100m.n), para cada una de las personas que integran el departamento de Enfermería, Recepción, Consulta Externa, así como personal administrativo, de aseo y mantenimiento.

1.3. El trabajador aportará una cantidad igual, en la misma fecha que se destinará a dicho fondo, el cual controlará la comisión de trabajadores que los mismos hayan destinado.

#### 2.- Premios por Puntualidad

El premio consiste en un 10% del salario mensual de cada trabajador, conforme a los siguientes requisitos:

2.1. Este premio se otorgará en la primera quincena de cada mes, pero abarcará la asistencia y puntualidad de todo un mes.

2.2. Registrar la hora de entrada como máximo a la hora en punto.

2.3. A partir del primer minuto de retardo será sujeto a la cancelación del mismo.

2.4 Por ningún motivo deberá de omitir el registro de entrada y/o salida de turno, salvo aquellos casos, en que la omisión haya sido por causas imputables

al exceso de trabajo, en cuyo caso, darlo a conocer al jefe inmediato a la mayor brevedad posible antes del corte quincenal.

2.5 Cualquier falta injustificada, también origina la cancelación de éste.

2.6 Para aquellas personas con incapacidades no mayores de 8 días y que hayan observado puntualidad en el transcurso del mes, serán sujetas del premio.

2.7 La incapacidad deberá de ser otorgada por el mismo Instituto Mexicano del Seguro Social y por periodo corrido.

2.8 En el caso de solicitud de guardias se podrán autorizar como máximo 2, en un lapso de un mes, para conservar este premio, siempre y cuando se solicite la guardia por escrito al jefe del departamento con un mínimo de tres días de anticipación y con nombre y firma de la suplente que cubrirá la guardia.

2.9 En lo referente a la cláusula anterior, si la persona que se compromete a cumplir la guardia no pudiera asistir por cualquier motivo, entonces será causa de descontar este premio a la persona que solicitó la guardia.

### 3.- Premios por Asistencia

El premio se liquidará los días 30 de cada mes, de manera conjunta con el salario correspondiente.

El premio corresponderá a un 10% del salario mensual, y se otorgará bajo las siguientes condiciones:

3.1 Imprimir en su tarjeta de entrada y salida al turno, ya que en caso de omitirlo no se podrá obtener este premio.

3.2. No faltar ningún sólo día del mes, esto se entiende como lo siguiente:

- a) No haber tenido ninguna incapacidad.
- b) No haber estado en ningún periodo vacacional.
- c) No faltar justificada o injustificadamente.

Causa de terminación de Previsión Social

El presente plan se podrá terminar por las siguientes causas:

- 1.- Por acuerdo mutuo entre las partes.
- 2.- Por cambios en la legislación fiscal que amerite la terminación, dada la onerosidad de la carga fiscal de los trabajadores y la empresa.
- 3.- Porque la situación económica de la empresa no permita realizar estas erogaciones, ya que puede generar el riesgo de la existencia de la fuente de trabajo.

Nombre y firma del  
trabajador

Rep. de la empresa

---

---

### 3.3 Determinación de la muestra

- El cuestionario fue aplicado al 40% de los trabajadores del hospital, el cual es una muestra muy representativa.

### 3.3.1 Diseño del cuestionario

1.- ¿Conoce toda a toda la empresa y a su personal?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

2.- ¿Tiene contrato de trabajo y lo conoce?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

3.- ¿La empresa le dio a conocer sus prestaciones y derechos con claridad en la contratación?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

4.- ¿La inducción a la empresa se hizo por el gerente de recursos humanos y su jefe de área?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

5.- ¿Conoce el reglamento interior de trabajo?

Sí\_\_

No\_\_

6.- Mencione las prestaciones que le ofrece la empresa.

7.- ¿Es de su conocimiento el plan de previsión social al que pertenece?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

8.- ¿Considera que las prestaciones son suficientes y acordes a su trabajo?

Sí\_\_

No\_\_



9.- ¿Considera que la empresa apoya su desarrollo personal?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

10.- ¿Utiliza las prestaciones que ofrece el IMSS e INFONAVIT?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

11.- ¿Qué prestaciones considera se pueden otorgar al personal adicionalmente?

12.- ¿Considera que un incremento de salario puede mejorar su desempeño laboral?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

13.- ¿Por qué a la pregunta anterior?

14.- ¿Conoce sus funciones y responsabilidades?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

15.- ¿Se siente motivado en el trabajo y por el trabajo?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

16.- ¿Considera que su trabajo es a largo plazo?

Sí\_\_

No\_\_

Otra respuesta: \_\_\_\_\_

17.- ¿Cuál es la principal causa que le impide pensar a largo plazo?

## Análisis de Resultados

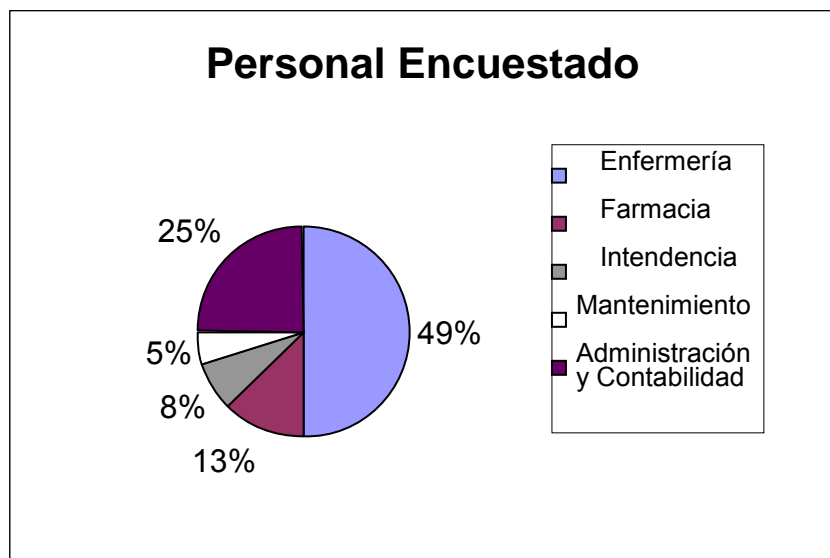
Resultados de la encuesta aplicada en la empresa:

Hospital Fray Juan de San Miguel S.A. DE C.V.

El personal encuestado representa el 40 % de la población laboral que integra el hospital

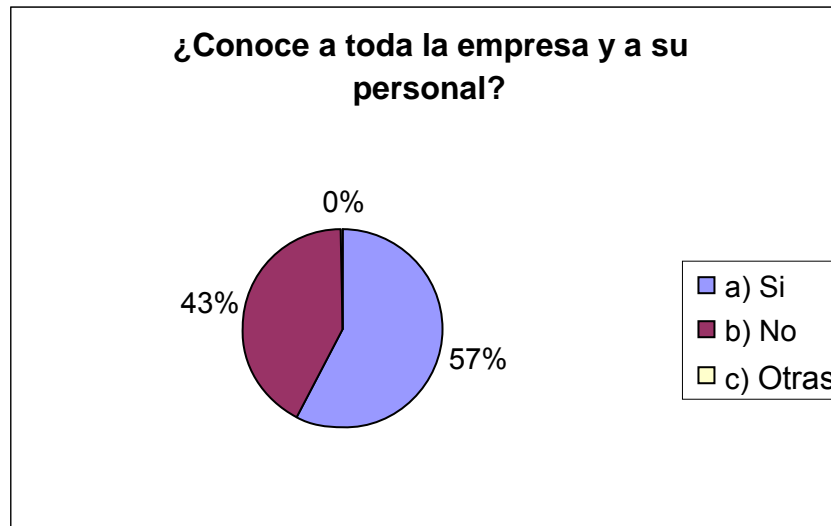
Muestra: 40 trabajadores de las siguientes áreas:

Área	Número de personas encuestadas
Enfermería	20
Farmacia	5
Intendencia	3
Mantenimiento	2
Administración y Contabilidad	10



1.- ¿Conoce a toda la empresa y a su personal?

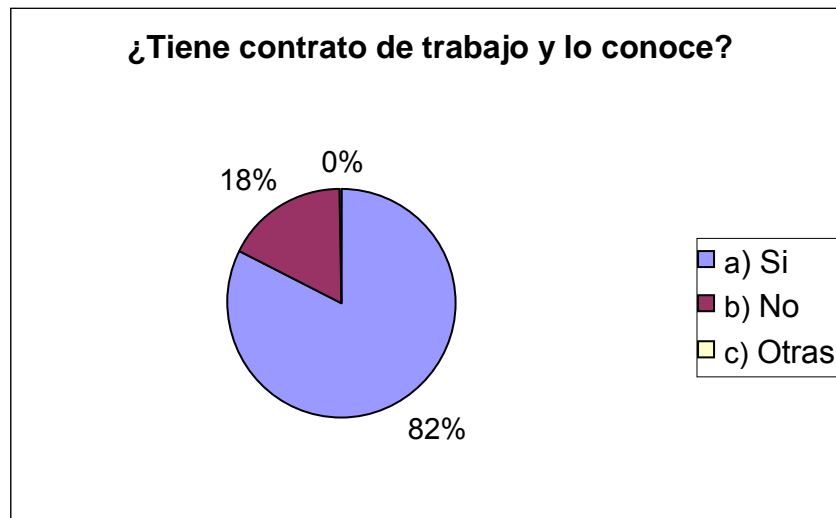
a) Si	23
b) No	17
c) Otras	0



Conclusiones: Los datos presentados en esta gráfica son resultados de que no todos los empleados reciben inducción al ingresar a la empresa.

## 2.- ¿Tiene contrato de trabajo y lo conoce?

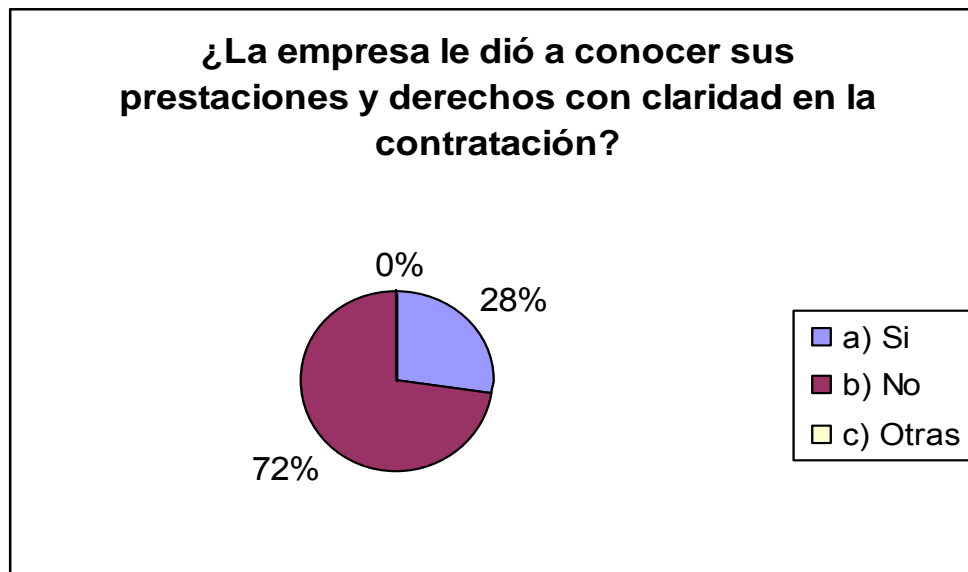
a) Si	33
b) No	7
c) Otras	0



Conclusiones: La mayoría del personal encuestado si tiene contrato de trabajo y lo conoce, lo cual indica que la empresa cumple casi completamente con ese requisito legal, cabe mencionar que es muy grave y desmotivante que haya quien no tenga contrato de trabajo y peor aún, que lo tengan pero que no conozcan su contenido, ya que no saben de sus derechos, sus obligaciones y de las por no respetar una cláusula implícita en él.

3.- ¿La empresa le dio a conocer sus prestaciones y derechos con claridad en la contratación?

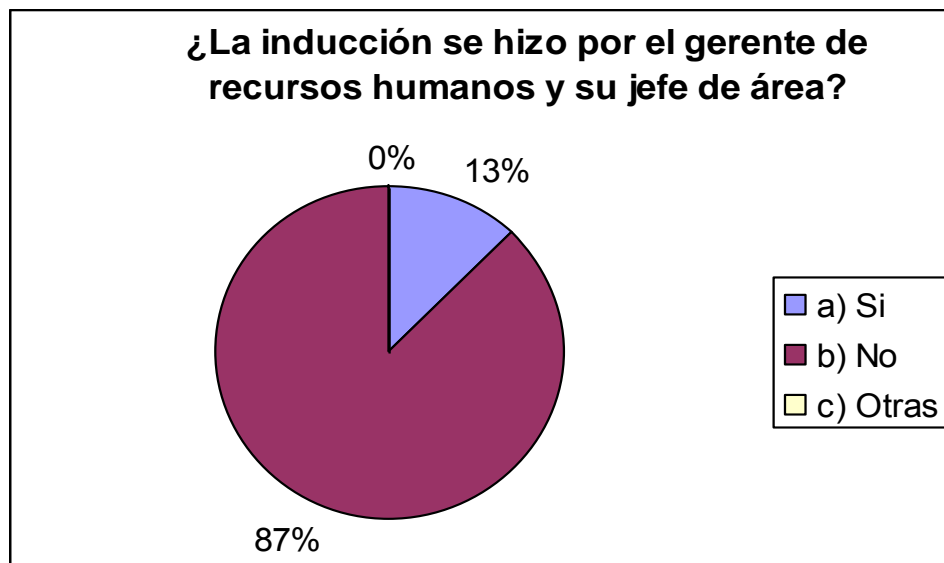
a) Si	11
b) No	29
c) Otras	0



Conclusiones: Como se puede observar en la gráfica, la mayoría del personal encuestado no conoce cuales son los beneficios con los que cuenta por el hecho de pertenecer al hospital, por lo tanto no hace uso de ellos y no entiende como está elaborada su nómina, lo que trae por consecuencia cierta insatisfacción.

4.- ¿La inducción a la empresa se hizo por el gerente de recursos humanos y su jefe de área?

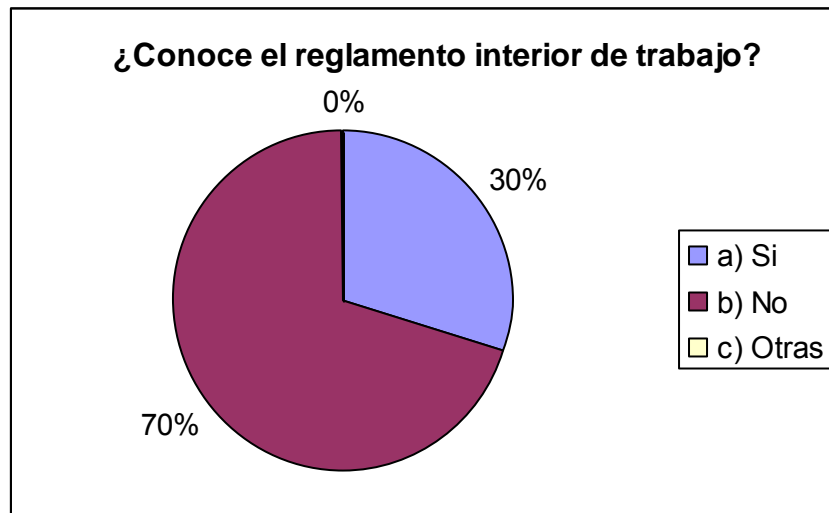
a) Si	5
b) No	35
c) Otras	0



Conclusiones: La mayoría del personal encuestado en su ingreso al hospital, no recibió la inducción por las personas idóneas o correspondientes para ello de acuerdo al puesto que iba a ocupar y al área a la que se iba a integrar.

5.- ¿Conoce el reglamento interior de trabajo?

a) Si	12
b) No	28
c) Otras	0



Conclusiones: La mayoría del personal encuestado no conoce el reglamento interior de trabajo, lo cual indica que no saben cuales son las reglas, políticas, derechos, obligaciones, beneficios o sanciones que rigen a la empresa y por ello se ocasiona cierta inconformidad a la hora de que se encuentran en una situación por la cual son sancionados.

6.- Mencione las prestaciones que le ofrece la empresa:

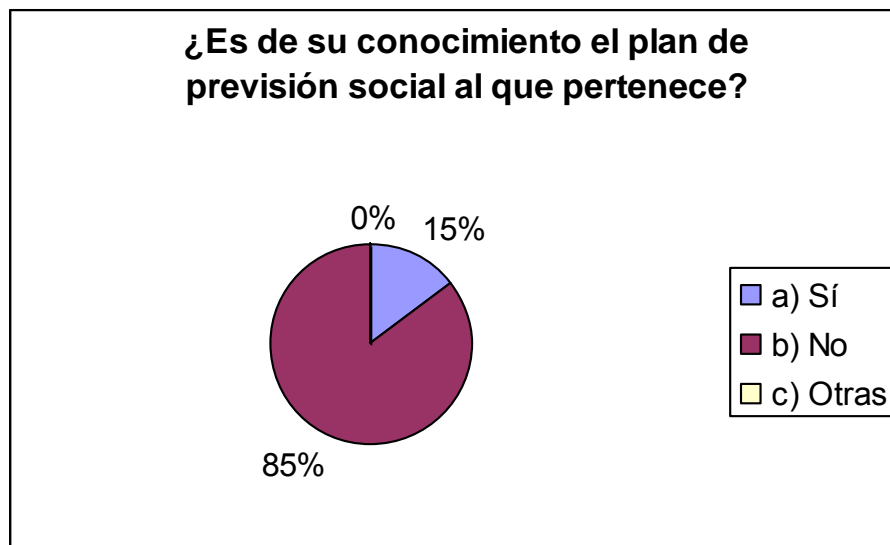
- a) Horas extras
- b) Tiempo de alimentos
- c) Derecho a uniformes
- d) Servicio médico
- e) Premios de puntualidad

Conclusiones: Como se puede observar en esta respuesta, el personal no tiene conocimiento de todas las prestaciones que otorga la empresa, ya que faltó que mencionaran: el fondo de ahorro y los premios por asistencia.



7.- ¿Es de su conocimiento el plan de previsión social al que pertenece?

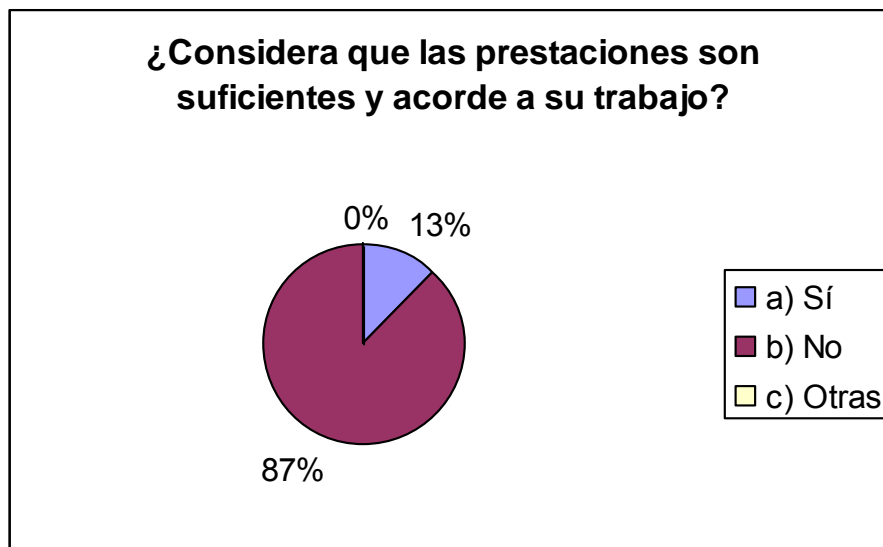
a) Sí	6
b) No	34
c) Otras	0



Conclusiones: Es muy poco el personal que conoce éste reglamento, considero que traería mayores beneficios para la empresa el que sus empleados lo conocieran, debido a que sería un factor de motivación que los haría tener una actitud positiva y con mayor disposición para hacer las cosas. Si existe el reglamento hay que hacer uso de él para buscar un ganar-ganar.

8.- ¿Considera que las prestaciones son suficientes y acorde a su trabajo?

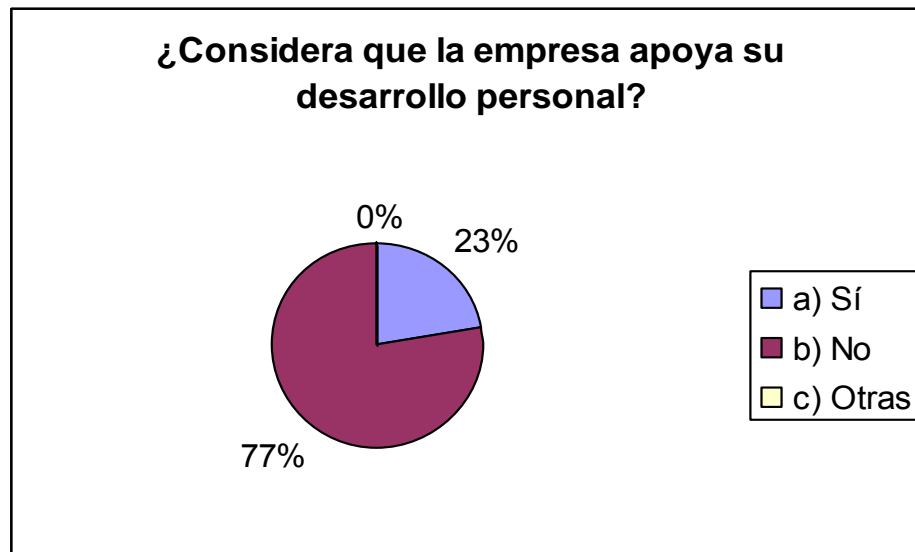
a) Sí	5
b) No	35
c) Otras	0



Conclusiones: Es lógico que la mayoría del personal encuestado haya que no, y esto debido a que ni siquiera conocen las prestaciones a las que tienen derecho por ser miembros de esa empresa, por lo cual no las considera apropiadas.

9.- ¿Considera que la empresa apoya su desarrollo personal?

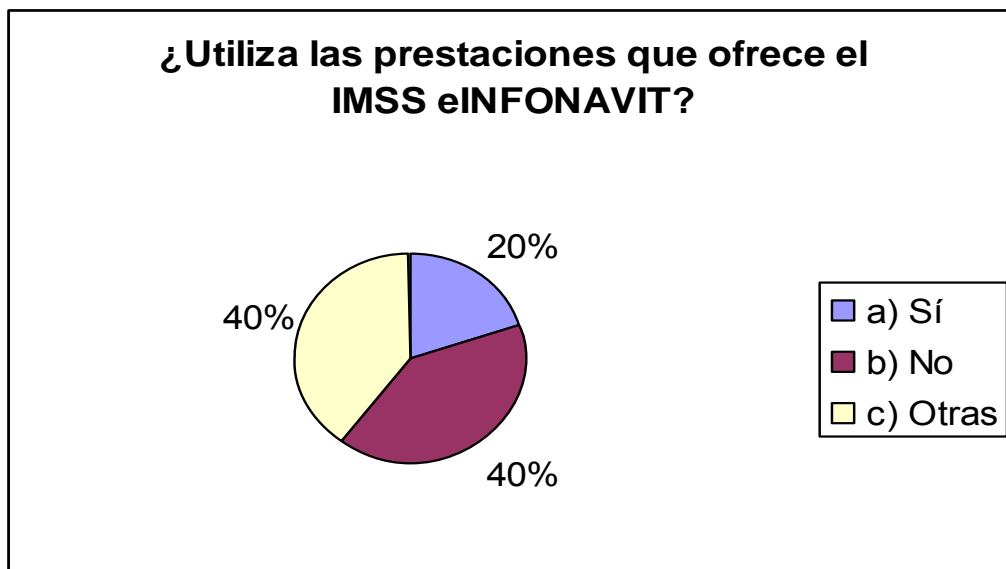
a) Sí	9
b) No	31
c) Otras	0



Conclusiones: La mayoría del personal encuestado no considera que la empresa apoya su desarrollo personal, lo cual es grave por que para las personas que es importante ello y ve que no cuenta con él, no encuentra motivación en ese trabajo y considera otras opciones de trabajo en las cuales si exista lo que ella busca, esto ocasiona rotación de personal.

10.- ¿Utiliza las prestaciones que ofrece el IMSS e INFONAVIT?

a) Sí	8
b) No	16
c) Otras	16



Nota: 16 personas que conforman la categoría de otras, no conocen las prestaciones que se otorgan.

Conclusiones: La causa por la que las personas no utilizan estas prestaciones es porque no saben como hacer uso de ellas, no saben en que consisten, porque no cumplen con los requisitos, porque no les interesa su servicio, porque no saben de su existencia, porque no las conocen y por que no se han preocupado por preguntar como pueden hacer uso de ellas.

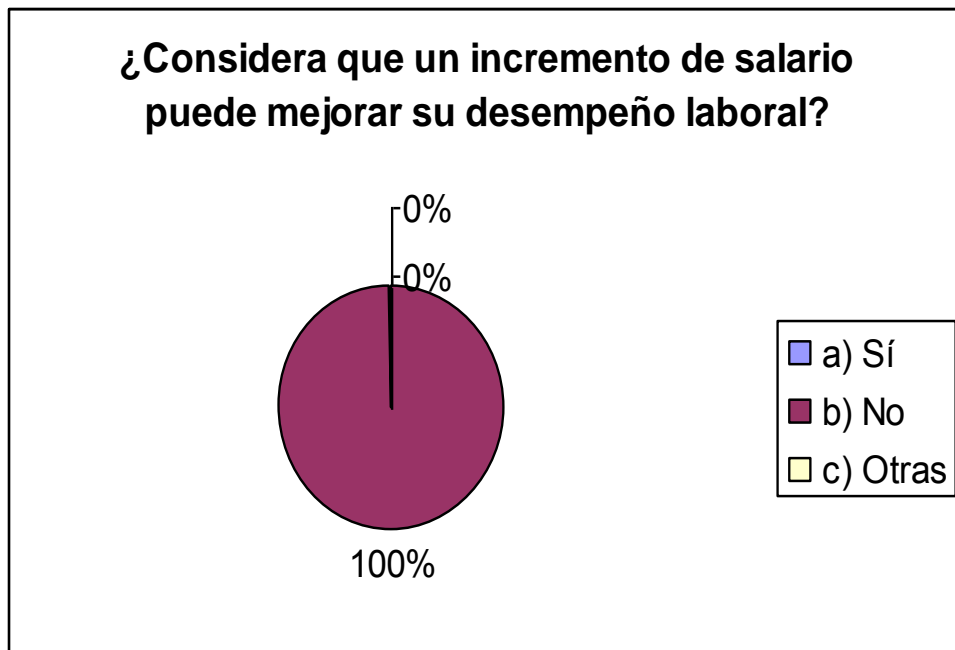
11.- ¿Qué prestaciones considera, se pueden otorgar al personal adicionalmente:

- a) Reconocimiento al trabajo
- b) Incremento por productividad
- c) Incremento en sueldo
- d) Incremento en aguinaldo
- e) Mayores despensas

Conclusiones: Como se puede observar, el personal además del incentivo financiero busca que se le reconozca lo que hace dentro de la empresa y también como se puede observar pide despensas, lo cual indica que su salario no le alcanza para vivir dignamente, que es para lo que debería alcanzar el salario mínimo en la zona a la que pertenecemos, también quieren que sus esfuerzos extras sean reconocido con un incentivo monetario para poder aumentar o mejorar su nivel de vida.

12.- ¿Considera que un incremento de salario puede mejorar su desempeño laboral?

a) Sí	0
b) No	40
c) Otras	0



Conclusiones: Es realmente de gran preocupación que todo el personal encuestado considere que un incremento al salario no mejoraría o incrementaría su desempeño laboral, ya que con ello se intuye que sólo está allí mientras encuentra otra mejor opción para trabajar.

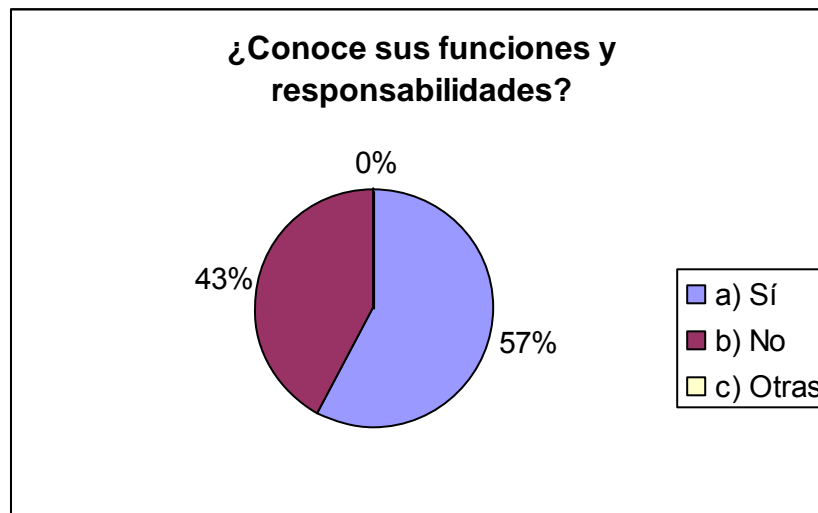
13.- ¿Por qué a la pregunta anterior?

Porque a uno le pagan por hacer un trabajo determinado.

Conclusiones: El personal está muy limitado a hacer únicamente su trabajo, o lo que consideran que deben hacer por el salario que perciben y en muchas ocasiones no realizan todas las actividades que deberían, pues piensan que es más el trabajo que las remuneraciones que perciben por él.

#### 14.- ¿Conoce sus funciones y responsabilidades?

a) Sí	23
b) No	17
c) Otras	0



Conclusiones: Las personas que dijeron que sí a esta pregunta, conocen sus funciones no precisamente por que les hayan dado por escrito sus actividades, sino porque ya tienen tiempo dentro del hospital y se han enseñado solos casi por completo, el personal que no tiene mucho tiempo laborando no las conoce porque la empresa no cuenta con una descripción del puesto de forma escrita a la que pudieran recurrir para realizar sus actividades correspondientes.

El que no se cuente con un manual de organización en el que se incluyan las descripciones del los puestos provoca gran incertidumbre al personal de nuevo ingreso sobre las funciones que tiene que realizar y la responsabilidad que involucra su puesto.



15.- ¿Se siente motivado en el trabajo y por el trabajo?

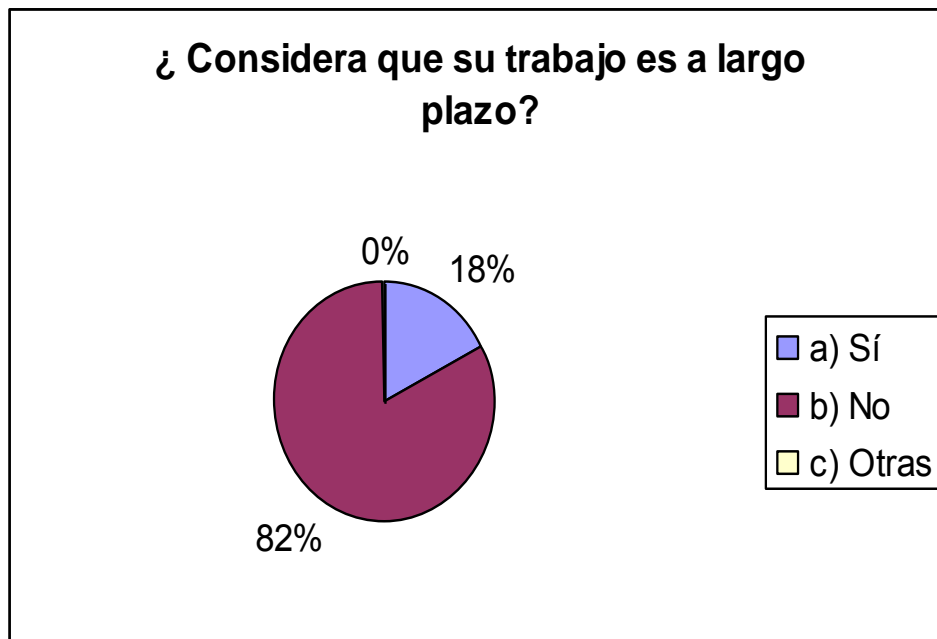
a) Sí	25
b) No	15
c) Otras	0



Conclusiones: Son más las personas que se sienten motivadas en el trabajo y por el trabajo que las que no, esto debido a que le gustan las actividades que realizan dentro de la empresa.

16.- ¿Considera que su trabajo es a largo plazo?

a) Sí	7
b) No	33
c) Otras	0



Conclusiones: debido a que la mayoría del personal no ve su trabajo a largo plazo es que hay gran inestabilidad de él en la empresa, lo cual no permite que haya relaciones personales agradables, por lo que se genera estrés y tensión en el trabajo. Es una lucha en donde sólo sobrevive el más fuerte.

17.- ¿Cuál es la principal causa que le impide pensar a largo plazo?

El sueldo y las prestaciones.

Conclusiones: La respuesta a esta pregunta es consecuencia de que el personal no conocen las prestaciones que otorga la empresa y las deducciones que se les hacen en la nómina, además de que consideran injusto la asignación de salario, porque en personas que tienen el mismo puesto los salarios no son equitativos.

## *Conclusiones Generales del Cuestionario Aplicado*

Se considera que el hospital en general no tiene una buena organización, debido a que no cuenta con varias actividades que son esenciales para su funcionamiento, como por ejemplo: procedimientos por escrito de cada puesto así como su perfil, no se sabe cuando ingresa nuevo personal a la empresa, hasta el momento de la elaboración de las nóminas (lo cual indica que la comunicación no es muy buena dentro de ella), el departamento de recursos humanos no lleva a cabo sus funciones al 100%, ya que no hay selección de personal, no se da a conocer con certeza a la hora de la contratación el sueldo neto, no todos los empleados tienen contrato de trabajo, ni conocen el reglamento interior de trabajo y el plan de previsión social (prestaciones) con que cuenta la empresa, ello trae como consecuencia que el personal sienta cierta incertidumbre, desmotivación e inconformidad con la retribución que obtienen por el trabajo desempeñado y por las sanciones que se aplican, además tampoco conocen sus derechos dentro de ella, lo cual hace que éste no vea su trabajo en el hospital a largo plazo, existe inseguridad de permanencia y ello ocasiona que halla gran rotación de personal, poca armonía y compañerismo en el ambiente de trabajo.

### 3.5 Análisis del plan de previsión social del hospital Fray Juan, propuestas y sugerencias

Este plan de previsión social ciertamente incluye prestaciones que ayudan a incrementar el nivel de vida de los trabajadores, pero se considera que realmente no son muy atractivas y que en el caso del fondo de ahorro se debería informar al trabajador en que consiste y cuanto desea aportar, para que haya conformidad y no desconfianza o sientan injusto el sueldo que perciben, por no conocer que se cuenta con esa prestación y cual es su funcionamiento.

El que sea un plan con prestaciones generales no es muy recomendable, por que con ello no se toma en cuenta las necesidades del personal, esto debido a que no todas las personas buscan lo mismo; es decir, que lo que para unos es importante, para otros no. Es por ello que su contenido no es el idóneo.

Un punto incluido en él y que en la mayoría de las veces no se cumple es: la manifestación de su consentimiento por escrito.

Se considera que el lapso en el que se entrega el fondo de ahorro es muy corto y por lo mismo no se observa con gran claridad el beneficio que representa para el trabajador.

Los aspectos a cumplir en el premio de puntualidad son claros, coherentes y fáciles de cumplir, siempre y cuando los trabajadores estén consientes de su contenido. Se considera que el porcentaje que se maneja es muy aceptable y nada despreciable.

Hablando del premio de asistencia, también se considera que es muy aceptable el porcentaje que se maneja y se cree que los puntos a cumplir para obtener este premio son exagerados, ya que se debería otorgar en base a su historial laboral, en el caso de incapacidades o periodo vacacional, el punto para checar la tarjeta, es válido, sencillo y fácil de cumplir, por lo que no hay excusas de no hacerlo, a menos de que se presente alguna contingencia como: alguna falla técnica.

Lo escrito en el plan de previsión social, cumple con el objetivo de mejorar el nivel de vida de los trabajadores, lo malo es que en el hospital no aplica por que la mayoría de ellos no lo conoce y los que lo conocen no saben con exactitud en que consiste cada uno de ellos o lo que se tiene que hacer para ser candidato a obtenerlo.

Se considera que el hospital está desperdiciando este documento, por que si lo diera a conocer obtendría mayores beneficios, habría mayor conformidad y la actitud de l personal mejoraría a la hora de desempeñar sus actividades laborales.

Si se cuenta con él, ¿por qué no se usa?

## **Conclusiones generales**

Durante la realización de la presente tesis, en la cual se aplicó a una muestra representativa una encuesta para verificar la influencia de las prestaciones e incentivos en la motivación del personal de Hospital Fray Juan de San Miguel, se concluyó que no son un factor motivacional, debido a que no todos los trabajadores conocen el plan de previsión social con el que cuenta el hospital, ni las prestaciones que tienen por ley, esto es derivado principalmente de la mala comunicación y organización que existe principalmente en el departamento de recursos humanos.

Como es bien sabido todas las áreas tienen su importancia dentro de cualquier organización y el que una o varias de ellas no cumplan con sus actividades o con alguna de ellas, afecta su funcionamiento.

En este caso al final de la investigación se observó que el personal no está bien informado respecto al funcionamiento de la organización, ya que no tienen definidas claramente sus actividades, derechos, incentivos y seguridad dentro de ella, lo cual trae como consecuencia gran rotación de personal y que no se estén alcanzando los objetivos establecidos al 100%.

Cabe mencionar que son 3 los incentivos que ofrece el hospital y que ninguno de ellos tiene gran éxito en su aplicación con los empleados, esto debido a que no los conocen, pero el que traería muy buenos resultados sería un considerable incremento de salario, esto porque así el personal sentiría que su trabajo vale la pena y que está siendo remunerado equitativamente, por consiguiente se alcanzarían los objetivos o metas con mayor éxito.

En realidad el plan de previsión social con el que cuenta el hospital no le ha traído ningún beneficio por que no lo ha dado a conocer o manejado como debería y algunos problemas a los que se ha enfrentado no por la aplicación del plan que tiene sino por no llevarlo a cabo son:

- Que el personal no cumpla con todas las actividades que debería realizar.
- Gran rotación de personal
- Inseguridad de permanencia en el hospital (ya sea porque no tienen contrato de trabajo, por que no sienten que el sueldo va de acuerdo al trabajo que se supone deberían desempeñar o porque no se les informa sobre los derechos que tienen por ser parte de la organización)
- Que queden actividades sin realizar por la falta de definición de estas hacia los empleados.
- Que los empleados tomen el trabajo con el pensamiento de estar ahí sólo mientras encuentran otro empleo.

El papel del licenciado en administración es fundamental en cuanto a lo que se refiere a la previsión social, debido a que dentro de sus actividades está el buscar la forma para que se alcancen los resultados esperados, de la mejor forma procurando siempre que haya una relación de ganar- ganar entre el empleador y el empleado.

El administrador para poder establecer el plan de previsión social que se va a aplicar en la organización debe de conocer completamente la empresa y a sus integrantes, saber cuales son las necesidades existentes del personal así como sus motivaciones, para en base a ello determinar los incentivos que se pueden aplicar para cierto grupo de trabajadores, debido a que estos no pueden ser iguales para todos ellos por que no todos tienen las mismas necesidades, ya que unos por ejemplo buscan el crecimiento laboral y otros el incremento de sueldo.

Es por todo ello que el administrador debe de saber identificar y definir grupos dentro de la organización, así como los incentivos que serán aplicables para cada uno de ellos, apoyarse también en antecedentes para así elaborar el plan de previsión social más adecuado para la organización y comprobar los resultados que aporta para saber si ayuda a cumplir los objetivos, aumentar la productividad o es igual el funcionamiento sin el.



Se considera que el principal objetivo que busca el lic. en administración con la implementación del plan de previsión social en una organización, es el de alcanzar o superar las metas establecidas, en donde el personal tenga un gran desempeño por iniciativa propia y en donde por consecuencia todos salgan ganando.

## **Propuestas y Sugerencias para el Hospital Fray Juan de San Miguel:**

- A. Supervisión constante durante un tiempo al área de recursos humanos, para verificar que realmente lleva a cabo sus actividades y que lo hace de la manera correcta.
- B. Establecer un manual de procedimientos, para con ello tener una base de las actividades que se deben realizar en cada puesto y la forma en la que se tienen que llevar a cabo.
- C. Preocuparse más por que haya integración entre el personal que labora en el hospital.
- D. Fomentar el compañerismo, organizando reuniones informales para que se conozcan y se traten.
- E. Que una de las actividades del departamento de recursos humanos sea la de preocuparse por conocer que es lo más importante para el trabajador, cuales son algunas necesidades que tiene, para en base a ello reformar por categorías el plan de previsión social.
- F. Dar a conocer el reglamento interior de trabajo y el plan de previsión social al personal.
- G. Estar al pendiente de dar información al personal sobre cosas que los incumben y que deben de saber.
- H. Informar al personal sobre los beneficios que tiene por ser trabajador, principalmente en el IMSS y en el INFONAVIT, explicarles el funcionamiento.
- I. Realizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

J. Hacer que haya una relación más estrecha y una mejor comunicación entre el área de contabilidad y la de recursos humanos, ya que es necesario que para las actividades que se realizan en ambas partes, fluya efectivamente la información.

K. Realizar exámenes médicos durante la etapa de selección para la contratación del nuevo personal, a los candidatos para cubrir el puesto:

Gravidez: personal femenino

Columna vertebral: por medio de rayos X, al personal masculino, para comprobar que se encuentra en buenas condiciones para desempeñar las actividades que el puesto vacante requiere.

Aptitudes y habilidades: en general a todo el personal.

L. Generar un comité de igual número de directivos y de trabajadores para tratar problemáticas de interés, tales como:

- Limpieza
- Revisión y evaluación constante a caja.

M. Que una comisión de la empresa, integrada por una persona especializada para desempeñar ese labor y por un trabajador, de cada área que se va a analizar, el cual debe tener la experiencia necesaria para poder proporcionar la información y en conjunto con el encargado, determinar las condiciones necesarias para la seguridad e higiene de esa área.

Persona especializada: que la empresa le elabore un documento donde se especifique que el trabajo es por tiempo definido y se concreten revisiones en tiempos determinados.

N. Hacer del conocimiento del trabajador que es importante y obligatorio portar la credencial de trabajo dentro de l hospital y durante su jornada de trabajo, ya que ello sirve para identificar al personal que labora y forma parte de la institución.

## Bibliografía

- AGENDA fiscal, Editorial: Ediciones fiscales isef, 2005 (Ley del ISR)
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, 4ª ed. México, 1989, 535pp.
- ARIAS Galicia, Fernando et. al., Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, 1990, 426pp
- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, Editorial Trillas, México, 1991, 329pp.
- CUADERNOS, Michoacanos de derecho, Ley federal del trabajo, Compilación y Actualización Legislativa, 2002, México, VI 100, 88pp.
- Ley del IMSS 2007
- Ley de ISR 2007
- CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, 2ª ed., México, 1993, 487pp.
- GEORGE R., Terry et.al., Principios de administración, Editorial Universidad de Guadalajara, 3ª ed., México 1985, 185pp.

- GÓMEZ Aquino, Joaquín, Recursos humanos, Editorial ECASA, 1ª ed., México, 1992, 191pp.
- KOONTZ, Harol et.al., Elementos de administración, Editorial McGraw Hill, 3ª ed., España, 1990, 191pp.
- MÉNDEZ Morales, José Silvestre. Economía y la empresa, Editorial McGraw Hill, 1ª ed., México 1991, 360pp.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica, Editorial Noriega-Limusa, México, 1990, 189pp.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de personal, Editorial Limusa, México, 1990, 235pp.
- SHERMAN, Arthur et.al., Administración de personal, Editorial C.E.C.S.A., México, 1979, 661pp.
- VILLANUEVA Varela, Arturo. Los fundamentos de éxito de la administración de empresas, Editorial Universidad de Guadalajara, 3ª ed., México, 1985, 185pp.
- WILLIAM B., Werther Jr. et. al., Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw Hill, 3ª ed., México, 1993, 395pp.

## INTERNET

- [www.gesitopolis.com](http://www.gesitopolis.com)
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://cpn01.nne.es/national/home-ing-eb/ing-eb-servicios/ing-eb-prevision-social.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>
- <http://www.definicion.org/productividad>
- <http://www.revistaespacios.com/a92v13n01/60921301.html>
- [http://www.offixfiscal.com.mx/variros/definicion\\_de\\_prevision\\_social.htm](http://www.offixfiscal.com.mx/variros/definicion_de_prevision_social.htm)