



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LOS RECURSOS HUMANOS EN EL IMSS  
ADMINISTRACION Y PROCESO DE  
DESCENTRALIZACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

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

**JAVIER DUARTE MOLINA**

**MEXICO, D. F.**

**1984**



## **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 está 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.

LOS RECURSOS HUMANOS EN EL IMSS, ADMINISTRACION  
Y PROCESO DE DESCENTRALIZACION

INDICE

	PAGINA
TEMA I	
OBJETIVOS	15
A)- FINALIDAD	17
B)- HIPOTESIS	18
C)- METODOS DE INVESTIGACION	19
TEMA II	
EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	22
A)- QUE ES ?	23
B)- ANTECEDENTES HISTORICOS	23
C)- ASPECTOS LEGALES	28
D)- OBJETIVO	30
- TOPICOS DE SEGURIDAD SOCIAL EN OTROS PAISES	31
TEMA III	
ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO	34
A)- IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO	35
B)- ORGANOGRAMA I.M.S.S.	41
C)- CAMBIOS	50
D)- EVOLUCION ESTRUCTURAL	58
TEMA IV	
PROCESO DE DESCENTRALIZACION DEL I.M.S.S.	64
A)- CAUSAS	65
B)- OBJETIVOS	70
C)- VENTAJAS Y DESVENTAJAS	71
- SISTEMA DE DESCONCENTRACION DE PERSONAL	74
- OBSERVACIONES	81

PAGINA

TEMA V

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	82
A) - OBJETIVOS Y METAS A CORTO PLAZO	83
B) - ESTRUCTURA ORGANICA	86
C) - FUNCIONES	87
- OBSERVACIONES	96

TEMA VI

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	98
( NIVEL DELEGACIONAL )	
A) - ORGANOGRAMA	101
B) - OBJETIVOS	102
C) - POLITICAS	102
D) - FUNCIONES	102
- OBSERVACIONES	109

OBSERVACIONES	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFIA	114

## INTRODUCCION

Para llevar a cabo cualquier tipo de actividad, se requiere de la presencia del hombre.

El ser humano ha logrado con su coordinación y ayuda mutua, al pasar de los años, la implantación de Instituciones que sirvan a la sociedad; modificando su estructura y organización administrativa, dependiendo de las necesidades de las mismas.

En este estudio se presenta la descentralización y la forma en que se lleva la Administración de Recursos Humanos en una Institución que es tan importante y tan compleja; el Instituto Mexicano del Seguro Social, que fue aleccionada además, porque constituye el centro de trabajo del sustentante y se dispusieron de ciertas facilidades para acopiar la información.

En principio, se hace mención del objetivo primordial: demostrar la importancia del ser humano, así como su administración mediante la investigación en una institución determinada.

Al igual, se menciona que como en toda Institución, se hacen necesarios los cambios y se transforman métodos y procedimientos para vigorizar el sistema y uno de esos métodos para lograr mejores resultados, es la descentralización, - que nos permite un mejor control, una mayor eficiencia y - eficacia en el desarrollo de las acciones.

Se hace referencia además a las técnicas y/o métodos de investigación que se utilizaron, para la realización del trabajo.

A continuación, se define al Instituto Mexicano del Seguro Social; como instrumento básico de la seguridad social se mencionan los antecedentes primordiales que dieron ori--gen a que constitucionalmente se considere la expedición de una ley u se inicien así las investigaciones para implantar un régimen nacional de seguridad social.

Se señalan las modificaciones de la Ley del Seguro Social, se subraya además, que el Instituto Mexicano del Seguro Social se fundamenta en el artículo 123 Constitucional fracción XXIX y en la ley misma del Seguro Social en su artículo 3o.

La Institución cuenta con un objetivo y metas a seguir que son diferentes a la de otros países; cosa que se puede apreciar al reseñar el sistema de seguridad social, seguido por otros países.

Lógico e indispensable, es que existan cambios dentro de las instituciones, mismos, que se van gestando por la evolución de los sistemas que adoptan los países para lograr su desarrollo.

Tenemos siempre en cuenta que el hombre es el elemento más importante y valioso de una organización, cosa que se reitera dentro del capítulo tres.

Son resumidas, asimismo, la clasificación de las necesidades y el papel del hombre dentro del proceso evolutivo de las escuelas de la Administración.

Se fundamentan los cambios que el Instituto Mexicano del Seguro Social ha sufrido en cuanto a complejidad, tamaño y estructura. Se comparan los organogramas de los años 1972, 1976, 1980 y 1982; y se desprende de ahí un cuadro donde se muestra la variante de los niveles jerárquicos.

Posteriormente, se ahonda la descentralización misma - del Seguro Social, cuáles fueron sus causas, tanto externa como internamente.

El objetivo que se persigue con esta etapa es la de mejorar en su labor de Seguridad Social, en todos sus aspectos.

Todo tiene sus ventajas y desventajas, de las cuales, se espera que sean resueltos aquellos problemas que emanan de las desventajas.

Se ahonda en el proceso que se siguió para llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos, presentando los - antecedentes y forma de trabajo actual y como siguiente tema, la Jefatura de Recursos Humanos que sufre cambios como toda parte integral de la Institución y tiene, como objetivo, administrar en todos los niveles los recursos humanos. Sus metas van congruentes con el proceso de descentralización del Instituto. Las funciones de cada nivel jerárquico son presentadas y se da la opinión personal al respecto. Este capítulo cuenta con observaciones y recomendaciones.

Por la zonificación que se hizo para la descentralización, se ilustran las funciones que cumple cada delegación para llevar la coordinación de las unidades y cada delegación debe cumplir con objetivos, para que a su vez, la Jefatura alcance el suyo.

Al igual que el capítulo anterior, éste tiene observaciones y recomendaciones.

Finalmente, se presenta en forma resumida observaciones y recomendaciones que recogen, en lo general, los planteamientos formulados para cada unidad.

TEMA I

OBJETIVOS DEL TRABAJO

TEMA I

OBJETIVOS

El ser humano es la parte más importante de todo proceso, sea de producción y/o servicio. Su manejo es en sí difícil y complicado por la naturaleza heterogénea de los hombres.

El objetivo de este trabajo, será entonces:

- a)- mostrar cuál es la importancia de los Recursos Humanos dentro de la organización del Instituto Mexicano del Seguro Social.
  
- b)- dar a conocer los procedimientos y la Administración y desarrollo del personal, así como la comunicación entre los departamentos de igual, menor y mayor jerarquía.
  
- c)- proponer alternativas de solución en aquellos casos que se adviertan algunos problemas y la posibilidad de resolverlos.

## FINALIDAD

El propósito básico de este trabajo no tiene otra intención primera que la de mostrar la magnitud y características de una Administración en el seno de una Institución de seguridad social que ampara aproximadamente a un 60% de la población del país.

Su sistema administrativo es tan complejo y delicado como lo son las tareas y fines que tienen encomendadas. Conforme a un proceso dialéctico, solo el manejo y funcionamiento adecuado de ese sistema permitirá el cumplimiento real de sus objetivos y metas por los hombres que lo forman. Ambas partes se integran de tal modo que sistemas y hombres en congruente interacción le dan vida a la Institución. Es por ello también que en un afán de cambio y transformación se renuevan métodos y procedimientos, se actualizan proyectos y medidas: en una palabra, se vigoriza el sistema para que éste no se demerite.

Es así como a través del proceso denominado Descentralización, se busca disminuir la complejidad Administrativa, aumentar la eficiencia y eficacia de recursos, tanto humanos como materiales; adecuar el sistema al mismo proceso de cambio que se va gestando en la sociedad.

### HIPOTESIS

"LA DESCENTRALIZACION ES NECESARIA Y BENEFICA", ya -  
que por medio de esto se puede lograr disminuir la duplici-  
dad de funciones, sectorizar el territorio y área de respon-  
sabilidades, por lo cual se tendrá un mayor y mejor control  
de las funciones asignadas de cada nivel jerárquico de la  
Institución.

- a)- La Administración y Desarrollo de personal, en sus fun-  
damentos, son desde un punto de vista teórico, adecua-  
dos; pero en cuanto a la práctica se refiere, se des-  
virtúa un poco, generando con ello problemas.
- b)- Existen obstáculos que entorpecen la comunicación, oca-  
sionando con ello la demora en la Toma de Decisiones.
- c)- La Centralización de funciones da origen a Ineficien-  
cia, por lo tanto, debe apoyarse la Descentralización.

Para llevar a cabo el trabajo, se siguió un método y/o técnicas de investigación que fueron seleccionadas por ser los que por sus características, mejor se prestaban para llevar a cabo el mismo.

Algunos Métodos:

"Métodos Lógicos Generales

Dedución: parte de lo general a lo particular.

Inducción: va de lo particular a lo general.

Análisis: separación de las partes de un todo, para su estudio y relación entre sí.

Síntesis: reunión de varios elementos dispersos, en un todo". ( 1 )

"La investigación científica en función de la fuente de datos puede ser:

Documental: es aquella que se realiza a través de documentos.

Documento, testimonio que revela que existe o existió un determinado hecho o fenómeno.

- (1) Introducción a la técnica de Investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento. Fernando Arias Galicia. Cap. tres. Ed. Trillas, 2da. reimpression. Enero 1976

**De Campo o Directa:** es la que se efectua en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto del estudio, el investigador entra en contacto directo con la realidad explorada.

**Mixta:** es aquella que participa de la naturaleza de la investigación documental y de la de campo". ( 2 )

**"Clasificación:**

**Fuentes Documentales:**

**Bibliográfica:** biblioteca

**Hemerográfica:** publicaciones, periódicos

**Escrita**

**Audiográfica:** discoteca, fonoteca ( grabados, discos, guardacintas ).

**Videográfica:** filmoteca

**Iconográfica:** museos

(2) La Investigación Contable. C.P. Arturo Elizondo López  
Pág. 61, 62. Editorial Trillas. Edición 1980

Fuentes de campo:

Observación: considerar con atención algo

Interrogación: entrevistas, cuestionarios, preguntas, muestreo". ( 3 )

De los anteriores métodos mencionados, los utilizados fueron:

- Documental: bibliográfico ( consultando manuales de organización y algunos libros sobre Administración ).
- De campo o Directa: ( por medio de la observación y como participante de la Institución ).
- Métodos lógicos generales: haciendo uso del análisis y síntesis.

(3) Instrumentos de Investigación. Lic. Guillermina Baena Paz, segunda parte. 3a. Edición. Junio de 1980. Editores Mexicanos Unidos.

TEMA II

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

TEMA II

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

A) QUE ES ?

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo publico descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonios propios a través de una contribución tripartita de gobierno, patrones y trabajadores. Fue creado para organizar y administrar el "Seguro Social", instrumento básico de la seguridad social y cuya finalidad es "garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo". ( 1 )

B) ANTECEDENTES HISTORICOS

Para hablar de los antecedentes del Instituto Mexicano del Seguro Social, considero necesario mencionar, brevemente, cuáles fueron los inicios de la misma Seguridad Social en México.

(1) Ley del Seguro Social. Artículo 2 y 4

Como un primer antecedente de ella, podemos mencionar el Hospital Santa Fé, fundado en 1532 por el insigne Vasco de Quiroga "Tata Vasco", que se caracterizó por defender y enseñar a los indígenas. Poco después de fundar el Hospital, establece 92 hospitales pueblo en el Estado de Michoacán. En ello se brindaba además de asistencia médica, protección para los huérfanos, atención a las viudas desamparadas y trabajo.

Surgen posteriormente asociaciones de ayuda mutua, como las cofradías y las fraternidades, establecidas por el Virrey Don Antonio de Mendoza.

En 1773, Carlos III establece las bases legales para el funcionamiento del Montepío, que es el antecedente más directo del régimen de pensiones. En efecto, el Montepío era una institución de carácter estatal que otorgaba pensiones a los servidores de la corona, civiles y militares, en los casos de cesantía en el trabajo por edad, desempleo o fallecimiento.

A fines del siglo XIX existe un aumento en la industrialización del país, lo que trae como consecuencia un mayor número de accidentes y enfermedades derivadas del trabajo, riesgos ante los cuales el trabajador se encuentra desprotegido.

En el año de 1906 ocurre uno de los hechos más importantes y significativos en la historia de la Seguridad Social en México: el programa político del Partido Liberal Mexicano, conocido como Manifiesto Floresmagonista, lanzaba una serie de propuestas tendientes con ello a reformar la Constitución, entre ellos destacaba:

- jornada laboral de ocho horas
- salario mínimo de \$1.00
- descanso dominical
- igualdad de salarios entre extranjeros y nacionales
- prohibición absoluta para emplear a menores de 12 años

Ese mismo año 1906 y 1907, se caracteriza por una lucha continua de los trabajadores por mejores condiciones de vida. Ejemplo de ello son las huelgas de Río Blanco ( Veracruz ) y de Cananea ( Sonora ).

Al subir Francisco I. Madero al poder, lleva a cabo reformas y propone leyes para otorgar pensiones e indemnizaciones por accidentes de trabajo. Se fundan además organizaciones laborales como la Confederación de Obreros Católicos y la Casa del Obrero Mundial ( 1912 ).

Al promulgarse la Constitución de 1917, en su artículo 124 fracción 29, se señala que "se considera de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares, de invalidez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de accidentes y de otros fines análogos".

Posteriormente, el General Alvaro Obregón presenta, en el año de 1921, un proyecto de ley del Seguro Social, mediante el cual se imponía una contribución del 10% sobre pagos que se hicieran por concepto de trabajo.

El artículo 123 en el año de 1929, siendo presidente Don Emilio Portes Gil, es reformado y se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social. Fué en el gobierno del General Lázaro Cárdenas donde se inician las investigaciones acerca de la implantación de un régimen nacional del Seguro Social.

En 1941, bajo el gobierno del General Manuel Avila Camacho y por mandato del mismo, se crea la Comisión Técnica Redactora de la Ley del Seguro Social, representando los tres sectores, Estado, patrones y trabajadores. En diciembre de 1942 la Comisión presenta una iniciativa de Ley misma que es enviada al Congreso para su aprobación. Así el -

31 de diciembre, la Ley del Seguro Social es firmada por el Presidente General Avila Camacho.

Para encargarse del funcionamiento, organización y dirección del Seguro Social es como se crea entonces, el 6 de enero de 1943, el Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo público descentralizado del Estado, con personalidad jurídica propia.

El 10 de enero de 1944 inicia el Instituto Mexicano del Seguro Social sus servicios y el 15 de febrero del mismo año se publica en el diario oficial de la nación el acuerdo en el que se declara de utilidad pública la construcción de hospitales requeridos por el Instituto y que autorizaba la enajenación de terrenos fuera de subasta pública a su favor.

Desde la publicación de la ley original ( 1943 ) a la fecha, se ha ido reformando y modificando para adecuar a la realidad y a las extensiones del régimen del Seguro Social a nuevos grupos humanos y circunscripciones geográficas.

En diciembre de 1970 se publicó en el Diario Oficial de la Federación una nueva ley del Seguro Social que derogó la de 1943 ( esta ley concordaba con la Ley Federal del Trabajo, en vigor desde el 10. de mayo de 1970 ).

Es así como mediante un proceso de modernización el régimen de seguridad social en México, se ha consolidado como un servicio público nacional.

El 25 de mayo de 1979 se firmó un convenio entre el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Coordinación del Plan Nacional de zonas deprimidas y grupos marginados ( COPLAMAR ) con el objeto de llevar a cabo un programa de solidaridad social por cooperación comunitaria para otorgar asistencia médica, farmacéutica y hospitalaria a las zonas más apartadas del país y con los más bajos niveles de ingreso.

#### C) ASPECTOS LEGALES

El Instituto Mexicano del Seguro Social se basa en el artículo 123 constitucional, fracción XXIX, que dice: "Se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades de accidentes y otros con fines análogos".

En la misma ley del Seguro Social publicada el 19 de enero de 1943, se señalan las contingencias que ampara la legislación. ( Artículo 3 ).

- I.- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- II.- Enfermedades no profesionales y maternidad.
- III.- Invalidez, vejez y muerte.
- IV.- Cesantía en edad avanzada.

En 1974 la Ley del Seguro Social fué reformada y adecuada sustancialmente a la mejoría de sus artículos con el objeto de ampliar y perfeccionar el Seguro Social y con ello, mejorar las prestaciones a los derechohabientes y satisfacer las crecientes necesidades de salud y bienestar del pueblo mexicano.

- Algunas de las reformas y adiciones son las siguientes
- se modifica la tabla de cotización.
  - se precisa la obligación patronal de pagar la cuota obrera, tratándose de salarios mínimos.
  - se sustituye la terminología tradicional de "accidente de trabajo" y "enfermedades profesionales" por la de "riesgos de trabajo".

- se incluye el derecho a la rehabilitación.
- se amplia el disfrute de la pensión de los huérfanos que se encuentren totalmente incapacitados.
- se continuará otorgando los servicios médicos a los -  
trabajadores en caso de huelga.
- se agrega a los ramos tradicionales del seguro obligatorio el ramo de guarderías para hijos de aseguradas.

D) OBJETIVO

El Instituto Mexicano del Seguro Social no persigue en modo alguno, fines lucrativos. Su organización, atribuciones y funcionamiento general van dirigidos a contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador en el seno de la sociedad, siguiendo los lineamientos marcados por la Ley del Seguro Social, mejorando su estructura e introduciendo las innovaciones y los cambios necesarios para el mejor funcionamiento del régimen del Seguro Social.

Para tener una idea de la diferencia de el Sistema de Seguridad Social Mexicana mencionaremos algunos tópicos de la seguridad social en otros países.

#### UNION DE REPUBLICAS SOCIALISTAS SOVIETICAS ( URSS )

Se empezó a desarrollar el año de 1924 cuando la clase obrera asumió el poder. Su sistema se caracteriza por sus disposiciones en el campo de las prestaciones en dinero.

El individuo aporta a la sociedad cierta cantidad de - trabajo y recibe en cambio algo que corresponde al valor - real, por supuesto de su trabajo, lo que distribuye sobre los períodos de actividad e inactividad de los individuos.

En lo referente al financiamiento de las prestaciones es el estado el que decide como se distribuirá la carga en las diferentes empresas según las ramas de producción. El derecho o prestación no es la consecuencia directa de un pago previo de cotizaciones.

Su administración es que se otorga la prestación econó mica por el consejo central de sindicatos de la Unión y los médicos están a cargo del Ministerio de la Salud.

## NUEVA ZELANDIA

Tiene otro enfoque de Seguridad Social, mediante una ley ( 1938 ) que estipula que el estado tiene la obligación de asegurar a cada ciudadano, un mínimo vital o social.

Todos los individuos tienen derecho a prestaciones cuando su ingreso llega a ser inferior a un límite; a partir de ese momento el Estado interviene para establecer su ingreso independientemente de la causa que produzca tal situación.

El financiamiento de este sistema se hace a través de un impuesto sobre la renta.

La diferencia esencial de este sistema es que el individuo es considerado como un hombre con una serie de necesidades; y si éste no tiene recursos iguales al mínimo previsto por la ley, tiene derecho a exigirlos de la sociedad.

El organismo que se encarga de suministrar las prestaciones es el Ministerio de Seguridad Social que funge en coordinación con el Departamento de Seguridad Social y el Departamento de Trabajo.

El financiamiento es tripartita sobre la base de un - impuesto general para ciudadanos, patrones y el estado.

#### GRAN BRETAÑA

Lo más sobresaliente de este sistema es que el sexo - tiene influencia en gran medida para determinar los aspectos económicos, además que se considera el número de personas que integran la familia a efecto de asignar una cantidad a otorgar por persona. \*

\* Datos tomados del Cuaderno Técnico No. 3. Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social. ( Resumen del mismo )

**TEMA III**

**ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO**

TEMA III

ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO

"Estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización"

( 1 )

Estas necesidades se clasifican ( según Abraham Maslow ) en:

- fisiológicas: todas aquellas requeridas por el organismo humano para mantenerlo en perfectas condiciones de equilibrio.
- de seguridad física y psicológica: necesidades de ser protegido contra riesgos externos.
- de pertenecer a un grupo: relaciones de afecto con sus semejantes.
- de estimación: incluye el deseo de autorespeto, poder, suficiencia y libertad.

(1) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Pág. 158 Editorial Trillas. 2da. reimpresión.

1976

- autorrealización: impulsa al hombre a luchar por alcanzar sus más grandes ideales, el deseo de convertirse en todo lo que se es capaz de ser, el respeto a sí mismo.

Remontándonos a los inicios de la humanidad donde el hombre tuvo que coordinarse y ayudarse para lograr con ello la caza, pesca y viviendo el presente donde las computadoras desarrollan el trabajo con asombrosa velocidad, consecuencia de la avanzada tecnología y recursos monetarios, nos damos cuenta que ese desarrollo y progreso humano, solo pudo lograrse gracias al raciocinio, que nos distingue y nos impulsa a una constante superación.

Dentro del ámbito de la Administración también observamos ese desarrollo, cuando en un principio las organizaciones empiezan a funcionar pretendiendo lograr el máximo aprovechamiento. Consideramos al respecto la corriente científica de Taylor y Fayol, donde se mostró al hombre como un simple objeto, haciéndose estudios de tiempos y movimientos ( esposos Gilbreth ) para aumentar al máximo posible la productividad. Esto lo demuestra Taylor diciendo: "A medida que el peso va haciéndose más ligero el hombre puede permanecer bajo carga por un porcentaje siempre creciente de la

jornada hasta que por último, se llega a una carga que el peón puede llevar en sus manos durante toda la jornada sin cansarse". ( 2 )

Aparece después la Escuela Humana Relacionista de Elton Mayo, donde se le da un lugar al hombre, con el mejoramiento de condiciones psicológicas y fisiológicas, además de una planeada comunicación.

La Escuela Estructuralista de Mayntz y Etzioni estudia los grupos formales e informales de la organización, sus relaciones analiza los diferentes niveles jerárquicos, estímulos, influencia de la organización y el medio ambiente. El hombre en esta escuela es visto ya en conjunto.

La Escuela Neohumana Relacionista pretende en realidad que el hombre no se sienta manejado dentro de la organización. Esto se vislumbra al analizar uno de sus principales puntos: "Que el hombre sienta los objetivos de la empresa - como los suyos propios; buscando con ello la satisfacción".

( 3 )

(2) Principios de Administración. Alberto Paniagua.

(3) Principios de Administración. Alberto Paniagua. Resumen de la pág. 77 a la 208. Ed. Trillas. 5a. Edición.

En la actualidad una opinión importante al respecto de las organizaciones la da Alvin Tofler en su libro "La terce ra ola" donde señala que: "Las empresas están en constante cambio, en movimiento, el hombre tiene un papel diferente; consecuencia de la Adhocracia, donde la especialización - tiende a ser más importante, se presenta una administración por objetivos; existe una estructura cambiante, duradera so lo por el tiempo necesario para llevar a cabo un objetivo, un plan; las relaciones interpersonales no son tan profundas como lo pueden ser en la burocracia, debido a la misma administración por objetivos".

Todo esto conjunto consecuentemente provoca un cambio social y el éxito de ese cambio depende de la organización de los Recursos y las personas.

Las personas son las encargadas de innovar y provocar la gestación de una manera distinta, de llevar a cabo las - cosas, de tener a su alrededor organizaciones, institucio-- nes etc., que tiendan a buscar el beneficio colectivo.

En resumen tenemos que el hombre es considerado por el pensamiento de las escuelas administrativas anteriores, como un individuo motivado por recompensas extrínsecas de naturaleza social y/o económica, consecuentemente se piensa -

que el hombre se adapta a su ambiente importándole poco el concepto de sí mismo.

La nueva corriente administrativa con Alvin Tofler, - Jon S. Jun y William B. Storn en su libro "Las Organizaciones del Mañana, desafíos y estrategias ( páginas 112 y 119) nos hacen ver que: el hombre es potencialmente creador e - innovador y que un condicionamiento negativo limita nuestra confianza y enfoque de la vida; y que luchando se pretende el lograr que el hombre cree nuevos ambientes al enfrentarse a sus necesidades, cambiando circunstancias buscará alternativas y descubrirá posibilidades para satisfacer sus - metas dentro de los límites de libertad y acción de que dis pone.

Debe fomentarse un ser diferente que amplie constantemente sus horizontes, que cambie su forma de vida y avance por la innovación y renovación; debe llevar a las organizaciones y sociedad al cambio.

Todo lo anterior nos plasma que el hombre dentro de - las Organizaciones, Instituciones, en la vida misma juega - el papel más importante, ya que es él, el causante de la - evolución y debe ser el autor del cambio, buscando así una mejor armonía dentro de la sociedad, una congruente interac

ción de grupos formales e informales, un futuro que se -  
preste para un mejor modo de vida.

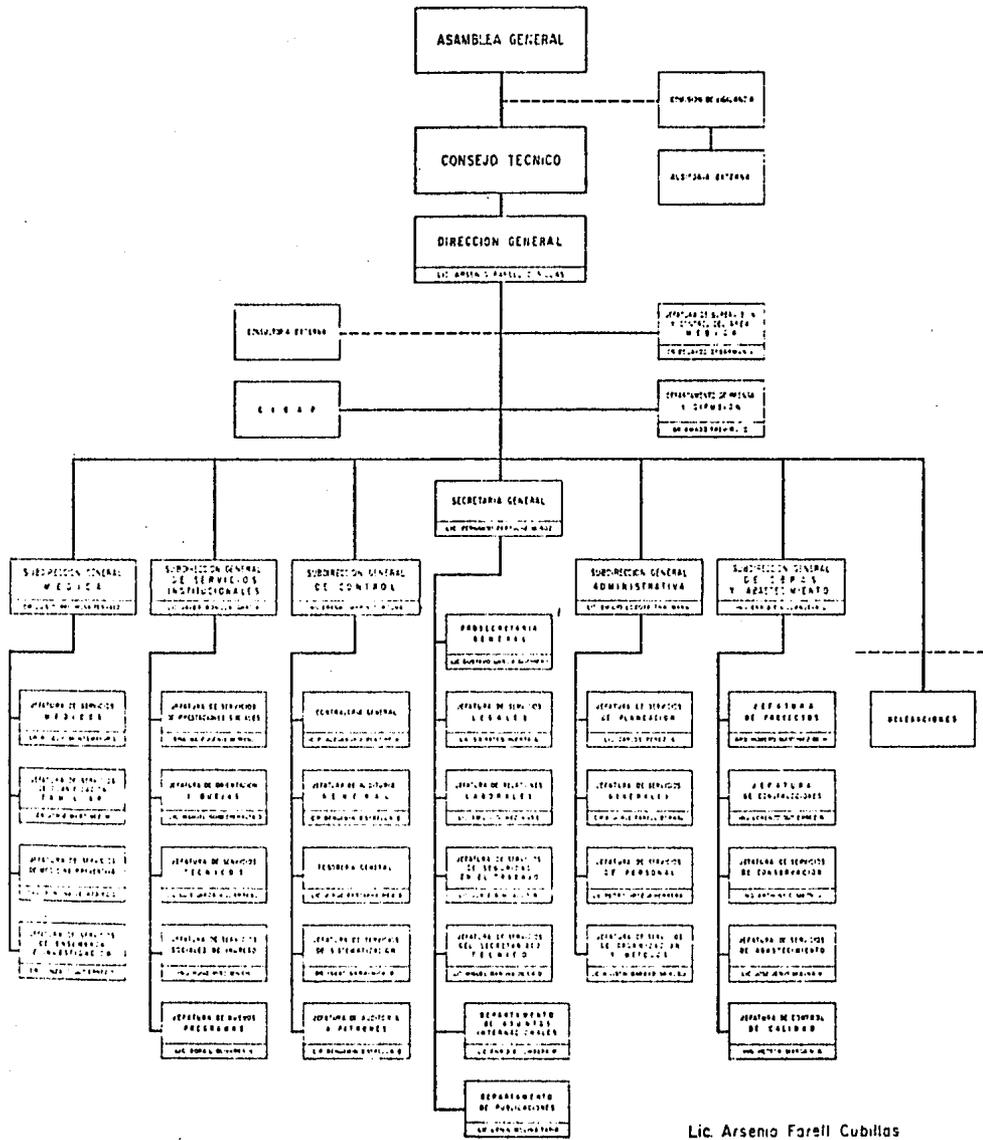
**EL HOMBRE CON SUS ACCIONES, CONSTRUYENDO VA SU DESTINO.**

**ORGANOGRAMA**



# INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

## ORGANOGRAMA



Lic. Arseno Farell Cubillas  
DIRECTOR GENERAL

Algunas de las funciones y características de los niveles jerárquicos que contempla el organograma del Instituto Mexicano del Seguro Social son:

#### ASAMBLEA GENERAL

Integrada por treinta miembros; de los cuales diez serán designados por el Ejecutivo Federal, diez por las organizaciones patronales y diez por las organizaciones de trabajadores; los cuales durarán seis años en su cargo pudiendo ser reelectos ( artículo 247 de la Ley del Seguro Social ).

La Asamblea será presidida por el Director General.

#### Funciones:

- Discusión anual para aprobación o modificación del estado de ingresos y gastos, balance contable, informe de actividades, programa y presupuesto de ingresos y egresos para el año siguiente, así como el informe de la Comisión de Vigilancia.
- Conocer el balance actuarial y examinarlo para conocer la suficiencia de los recursos para las diferentes ramas del Seguro.
- Designar a los miembros del Consejo Técnico y de la Comisión de Vigilancia.

#### COMISION DE VIGILANCIA

Designada por la Asamblea General y estará compuesta - por seis miembros, de los cuales dos miembros y dos suplentes serán designados por cada uno de los sectores representativos.

- Vigilancia que las inversiones se hagan de acuerdo a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.
- Practicar auditorías a balances contables y comprobar avalúos de los bienes materia de operaciones del Instituto.
- Sugerencias para el mejoramiento del funcionamiento del Instituto.
- En casos graves bajo su responsabilidad, citar a Asamblea General extraordinaria.

#### CONSEJO TECNICO

Representante legal y administrador del Instituto, integrado por doce miembros, cuatro representantes por cada sector ( patrones, trabajadores, Estado ), con sus respectivos suplentes.

- El Director General será siempre uno de los consejeros del Estado y presidirá el Consejo Técnico.
- Decidir sobre inversiones de los fondos del Instituto.
- Establecer y clausurar delegaciones del Instituto.

- Convocar a Asamblea General ( ordinaria y extraordinaria ).
- Discutir y en su caso aprobar el presupuesto de ingresos y egresos, así como el programa de actividades que elabore la Dirección General.
- Nombrar y remover al Secretario General, a los subdirectores, jefes de servicios y delegados.
- Proponer al Ejecutivo Federal las modalidades que juzgue necesarias al régimen obligatorio.
- Conceder en casos excepcional mediante previo estudio socioeconómico, el disfrute de prestaciones médicas y económicas.
- Conocer los resultados en auditorías practicadas a las dependencias del Instituto y tomar medidas pertinentes en los casos que se requieran.

#### DIRECCION GENERAL

El Director General será nombrado por el Presidente de la República debiendo ser mexicano por nacimiento ( artículo 256 de la Ley del Seguro Social ).

- Planear, dirigir y controlar las acciones necesarias para el cumplimiento de políticas, lineamientos y normas establecidas por la Asamblea General y Consejo Técnico.

- Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Técnico.
- Representar al Instituto Mexicano del Seguro Social ante toda clase de autoridades, organismos, personas etc.
- Presentar cada tres años al Consejo Técnico el balance actuarial y cada año el balance contable, estado de ingresos y gastos y el ejercicio del presupuesto.
- Proponer al Consejo Técnico la designación o destitución del Secretario General, los subdirectores, jefes de servicio y delegados.

#### SECRETARIA GENERAL

Se encarga de:

- Planear, controlar, dirigir las acciones que son necesarias para atender los asuntos relativos a la Asamblea General, Consejo Técnico y Dirección General.
- Autorizar y emitir las normas necesarias para el funcionamiento de los servicios jurídicos y el manejo de asuntos internacionales.
- Integrar y mantener la normatica general del Instituto y difundir las normas internas de operación.
- Actuar como secretario de la Asamblea General y el Consejo Técnico.

- Supervisar las funciones jurídicas de las áreas bajo su dependencia.
- Promover el establecimiento y atender relaciones con las instituciones afines en el campo internacional.
- Evaluar permanentemente la opinión pública en torno al Instituto.

#### SUBDIRECCION GENERAL MEDICA

Se encarga de proveer y preveer todo lo referente a la rama médica, de estar al tanto de la investigación médica - y clínica en el Instituto Mexicano del Seguro Social como - en el país; establecer el cuadro básico en cuanto a medicamentos se refiere.

Sus funciones son:

- Planear, dirigir y controlar acciones para proporcionar los servicios médicos a la población derechohabiente y atender problemas de salud de la población en general.
- Autorizar y emitir las normas para la prestación de los servicios médicos en sus diversos niveles de atención: medicina preventiva, planificación familiar; enseñanza e investigación médica, medicina de trabajo y programa IMSS-COPLAMAR.
- Señalar criterios para elaboración de programas de atención médica en los tres niveles.

- Fijar criterios para llevar a cabo la investigación básica y clínica en todo el país.

#### SUBDIRECCION GENERAL DE SERVICIOS INSTITUCIONALES

Tiene a su cargo la responsabilidad de llevar todos los servicios que presta el Instituto Mexicano del Seguro Social en las diferentes áreas y actividades que emanan de la Institución.

- Planea, dirige y controla las acciones necesarias para llevar a cabo la afiliación, vigencia de derechos otorgamiento de prestaciones, servicio de guarderías tiendas para empleados del Instituto, servicios de orientación y quejas.
- Autorizar y emitir normas internas de operación para desarrollo de programas de centros vacacionales, velatorios, conjuntos habitacionales, tiendas, etc.
- Coordinar las acciones necesarias para la ejecución del programa IMSS-COPLANAR.
- Definir programas para capacitar y actualizar al personal.

#### SUBDIRECCION GENERAL DE CONTROL

Es su responsabilidad el elevar, elaborar e interpretar lo referente a la situación financiera de la Institución, así como vigilar que la misma cumpla con los lineamientos.

mientos que marca la Secretaría de Programación y Presuputo.

- Definir criterios para integrar y controlar el presuupuesto del Instituto.
- Normas internas de operación sobre control operativo y financiero.
- Definir estrategias para control y regularización de patrones ante el cumplimiento del Seguro Social.
- Proporcionar apoyo en la Administración de los Recurusos financieros que el Instituto aplica al programa IMSS-COPLAMAR.

#### SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

Encargada de dotar y llevar la administración de persounal del Instituto, así como los servicios administrativos y las acciones de Reforma Administrativa.

- Planear, dirigir y controlar las acciones necesarias para proporcionar los servicios administrativos y de apoyo a las distintas dependencias del Instituto.
- Autorizar y emitir normas para poder llevar a cabo - las acciones de Reforma Administrativa.
- Definir los lineamientos para la administración del personal del Instituto, dentro del marco legal y del contrato colectivo de trabajo.
- Estrategias para desarrollo y control de programas - de capacitación y actualización.

- Coordinar y controlar acciones del programa de Recursos Administrativos en el Instituto.
- Proporcionar apoyo administrativo y dotación de recursos humanos en el programa IMSS-COPLAMAR.

#### SUBDIRECCION GENERAL DE OBRAS Y ABASTECIMIENTOS

Su funcionamiento es la de adquirir, almacenar, distribuir bienes de inversión y de consumo; diseños de arquitectura e ingeniería para construcción, ampliación y remodelación de unidades, al igual que su mantenimiento ( de equipo e instalaciones ). Administración y dotación de recursos materiales.

#### DELEGACIONES REGIONALES, ESTATALES Y DEL VALLE DE MEXICO

- Ejecutar normas y acuerdos que dicten el Consejo Técnico, la Dirección General y las dependencias normativas del Instituto.
- Afiliación de patrones y trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, además de recaudación de fondos.
- Proporcionar los servicios médicos y sociales a la población amparada y guardería a hijos de aseguradas.
- Realizar toda clase de actos y operaciones administrativas para cumplir con las funciones encomendadas.

\*) CAMBIOS

Los cambios que se muestran en el cuadro, son consecuencia, así considero de los siguientes puntos:

- Que el IMSS, como uno de los principales instrumentos de la Seguridad Social en México, debe cumplir con los objetivos y metas para lo que fue creado.
- Que el constante aumento de la población, consecuentemente hace que la infraestructura requerida para satisfacer a la población amparada, aumente.

Esto trae consigo que dentro de la organización de la Institución haya lógicos cambios pretendiendo con éstos el desarrollo de políticas, programas y procedimientos, que permitan que la Institución misma tenga una administración eficiente, buscando así el beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad.

El crecimiento de la organización trae como consecuencias cambios de tipo tecnológicos, profesionales, sociales y administrativos. Los primeros se refieren a la maquinaria, aparatos nuevos, especialmente para uso médico, que además requiere de personal capacitado para su manejo y

mantenimiento preventivo o correctivo. Los profesionales son aquellos que dependiendo de las necesidades de trabajo generan una variación en los horarios, se va a tener una autorresponsabilidad, para así cumplir con las funciones asignadas. Las sociales y administrativas se reflejan en la satisfacción de necesidades de la población en cuanto a Seguridad Social.

Las Organizaciones grandes serán más complejas estructuralmente que las más pequeñas, opina Marshal Meyer. Este argumento es válido para designar la organización de una empresa tan importante como lo es el IMSS. Es, además una empresa que se encuentra en movimiento como lo podemos precisar en los cambios generados a raíz de la Reforma Administrativa. ( 1 )

"Se consolidó una estructura que permitió definir con claridad los tres niveles de autoridad con que opera el Instituto; el nivel central o normativo; el nivel representativo o delegacional constituido por 38 delegaciones y el nivel operativo, constituido por toda la red de unidades de servicio ..... "

(1) Memoria IMSS de 1982

Estudiaremos la estructura del IMSS desde los siguientes aspectos:

A) Formalización

El IMSS cuenta con una ley expedida en 1943, año en el que el IMSS es una realidad, que le marca sus atribuciones, recursos y órganos. Siguiendo los lineamientos marcados en ella, elabora entonces sus propias normas y procedimientos.

Cuenta con manuales en cada una de las jefaturas de servicio, subjefaturas, oficinas, etc., que son elaboradas dependiendo de las circunstancias de apertura de nuevos niveles y/o para llevar a cabo alguna innovación dentro del sistema.

B) Complejidad

Estudiada desde tres aspectos:

- diferenciación horizontal; que es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros ( tramo de control ).
- diferenciación vertical; distribución de autoridad según el rango jerárquico ( se puede observar en los organogramas ).
- dispersión espacial; cuando las actividades de la empresa son separados físicamente, según funciones hori-

zontales y verticales y con ello los centros de poder o de labores.

C) **Tamaño**

Representa el número de miembros de la organización y su perspectiva financiera.

Considerando que el IMSS tiene un gran poder económico que quizá sea mayor que el de la propia S S A y el número de trabajadores con que cuenta es inmenso, además del número de sus derechohabientes; podemos entonces visualizar el tamaño tan grande de la organización.

Como ejemplo de lo escrito anteriormente, podemos decir que en la exposición de motivos de la Ley de 1943, se tenía un total de 676,927 trabajadores y empleados susceptibles de convertirse en asegurados y que la cifra ascendía a 3,384,635 del sector de la población al que se extendería el beneficio del Seguro Social.

En 1981 la población protegida por el Seguro Social es de 44.38 millones de mexicanos ( entre derechohabientes y solidariohabientes ).

Debido al bajo crecimiento de la actividad económica - en 1982 la población amparada registra una disminución del 1.0% respecto a 1981.

Otro renglón que nos muestra el crecimiento del IMSS es el presupuesto de 50 millones de pesos en 1944; siendo que en 1981 los ingresos que obtuvo el IMSS son de 143.591 millones de pesos, en 1982 de 236,311 millones de pesos y los egresos respectivos son de 121,432 y 206,674 millones de pesos.

Referente a las ampliaciones físicas, para 1981 se cuantifican en 292,406 metros cuadrados de nuevas construcciones y 55,828 metros cuadrados de superficie remodelada -

( 108 unidades y 214 administrativas ). En proceso de remodelación se encuentran 8,753 metros cuadrados ( 10 unidades médicas y 20 de apoyo ). \*

\* Memoria IMSS de los años 1981, 1982

CUADRO COMPARATIVO DE LOS CAMBIOS REGISTRADOS EN ORGANOGRAMAS DEL IMSS .

1972	1979	1980	1982 - 83
La Comisión de Vigilancia reporta a la Asamblea General .	La Comisión de Vigilancia reporta al Consejo Técnico .	La Comisión de Vigilancia reporta a la Asamblea General al igual que Auditoría Externa ( se encuentran a nivel Staff ) .	- sin cambio
La Secretaría General depende del Consejo Técnico .	La Secretaría General depende de la Dirección General .	- sin cambio	- sin cambio
REPORTAN A DIRECCION GENERAL			
Comités, Comisiones y Asesoría - Especial de Oficinas Superiores .	Se crean nuevos niveles como la Secretaría General, Auditoría Externa, Consulta Externa, CIDAP, - Depto. de Prensa y Difusión .	Se convierte a nivel Staff la consultoría Externa, se crea la Jefatura de Supervisión y Control de Área Médica, que dan el CIDAP y el Depto. de Prensa y -- Difusión .	Sobrevive el Depto. de Prensa y se establece la Coordinación General IMSS - Coplanar .
Existe la Subdirección General Jurídica .	que es convertida en Jefatura de Servicios Jurídicos ( dependiendo de la Secretaría General ) creándose en su lugar la Subdirección General de Servicios Institucionales .	Existen solo cuatro Subdirecciones: - Subdirección General Médica . - Subdirección de Servicios Institucionales . - Subdirección General de Control . - Subdirección General Administrativa .	Aumentan cuatro Subdirecciones más ( algunas de las cuales, se encontraban a nivel Jefatura) - son: - Subdirección General Jurídica - Subdirección de Planeación . - Subdirección de Obras y Patrimonio Inmobiliario . - Subdirección de Abastecimientos .
La Subdirección General de Control no cuenta con Jefatura alguna .	Las Jefaturas de Contraloría General, Tesorería General, Auditoría General, Sistematización y Auditoría a Patronos dependen de la Subdirección General de Control .	La Subdirección General Médica confía - el control de los niveles en una sola Jefatura que es la de Servicios Médicos.	La Jefatura de Servicios Médicos se desglosa en: - Jefatura de Servicios de Hospitales Generales de Zona . - Jefatura de Servicios de Centro Médico y Hospitales de -- alta especialidad .
		Se deslinda de la Subdirección General de Servicios Institucionales, la Jefatura de Servicios Técnicos .	Pasen a formar parte de la Subdirección General Jurídica las siguientes Jefaturas: De Servicios Técnicos, De Servicios Legales, De Relaciones Laborales, De Seguridad en el Trabajo, y - De Unidad de Servicios Jurídicos Delegacional .

La Secretaría General sufre cambios en Jefatura de Servicios Legales, Relaciones Laborales, Depto. de Asuntos Internacionales y la Unidad de Supervisión de Servicios Jurídicos Delegacionales, que estaban vigentes en este año desaparecen .

Solo hay una modificación dentro de la Subdirección General de Control, que es la Jefatura de Auditoría General .

La Subdirección General tiene a su cargo seis Jefaturas, de las cuales tres se deslindan, siendo: Jefatura de Servicios de Planeación, Jefatura Coordinadora de Obras y Conservación, Jefatura de Servicios de Abastecimiento .

Dentro de la Subdirección General de Planeación quedan la Subjefatura de Planeación Institucional y la Jefatura de Planeación Financiera y Programación .

Queda por consiguiente a cargo de la Secretaría General: La Presecretaría General . Jefatura de Servicios de Secretariado Técnico . Jefatura Técnica de Actas y -- Acuerdos . Jefatura de Publicaciones. Coordinación General de Delegaciones .

Pass a ser Jefatura de Auditoría Interna .

Se crea la Subdirección General de Obras y Patrimonio Inmobiliario, teniendo a su cargo las Jefaturas de: Proyectos, Construcciones, Servicios de Conservación, de Patrimonio Inmobiliario y la Unidad de Control y Gestión

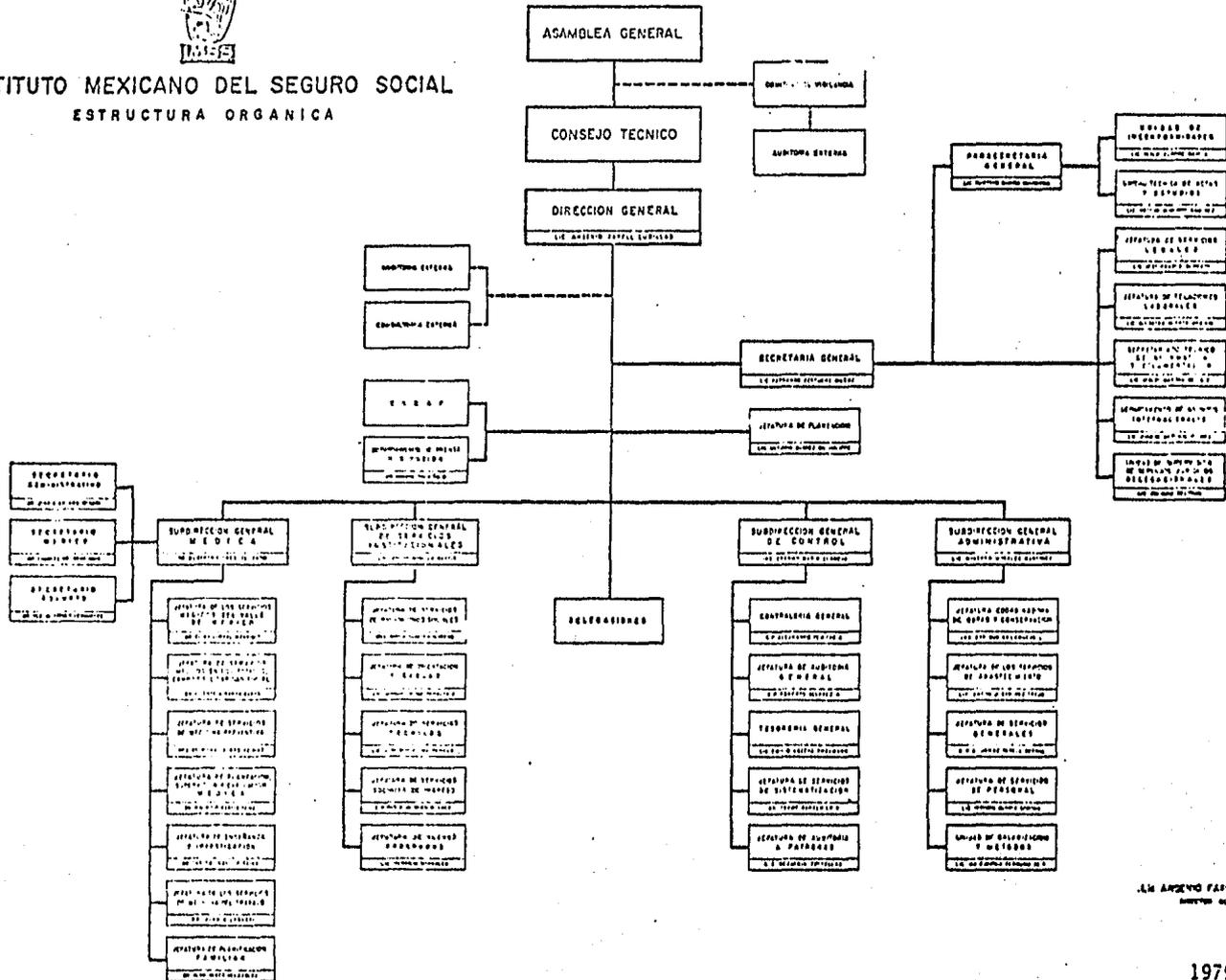
Cuenta la Subdirección General de Abastecimientos con las Jefaturas: de Adquisiciones, de Control de Calidad, de Suministro y Desarrollo .

Queda la Subdirección General Administrativa con 3 Jefaturas: Servicios Generales . Servicios de Personal . Servicios de Organización y Métodos .





**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**  
ESTRUCTURA ORGANICA



JUAN ARSENIO FARFELL CURIEL  
DIRECTOR GENERAL





**EVOLUCION ESTRUCTURAL**

## ORGANOGRAMA 1972

Existe demasiada centralización de autoridad. Responsabilidad en la Subdirección General Administrativa; siendo ésta la más importante.

1979

Se deslinda la responsabilidad; pero de la Secretaría General dependen demasiadas jefaturas y consecuentemente la Dirección General recibe informes de varios niveles jerárquicos a la vez.

1980

Se encuentra mejor proporcionado los niveles jerárquicos - siendo cuatro las subdirecciones las que se encargan de llevar a cabo las acciones que emanan de la Dirección y Asamblea General.

1982-83

Necesariamente por las múltiples y crecientes actividades de la Institución se descentraliza el funcionamiento de la misma y se va cayendo en una especialización de áreas.

TEMA IV

PROCESO DE DESCENTRALIZACION DEL I.M.S.S.

#### TEMA IV

#### PROCESO DE DESCENTRALIZACION DEL IMSS

Empezaré señalando algunos aspectos de la descentralización:

- Es uno de los medios más adecuados para lograr mayor eficiencia y productividad en la presentación y administración de los servicios.
- Consiste en delegar funciones y facultades de decisión a niveles intermedios, estableciendo las normas que regulan el ejercicio de estas facultades y los controles que garanticen su adecuada aplicación.

#### A) CAUSAS

Todo crecimiento trae aparejado un desarrollo, y esto a su vez, acarrea un aumento y complejidad; para el país, institución, empresa, etc., en sus acciones; es por ello que se tienen que implantar nuevos métodos de control, nuevas estrategias de acción, nuevos planes de desarrollo.

Desde los años 70s, el estado asumió la política de mejoramiento en las Instituciones con las Reformas Administrativas del Sector Público Federal, que extualmente dice en el Diario Oficial de Enero de 1971.

- 1.- Que el gobierno de la República ha asumido por imperativo Constitucional, la responsabilidad de impulsar mediante el crecimiento económico, la redistribución del ingreso y la ampliación de los servicios públicos, el mejoramiento de las condiciones generales de vida de la población.
  
- 2.- Que el volumen creciente de los recursos de que dispone el Estado y la complejidad cada vez mayor de un país en proceso de modernización exige niveles óptimos de eficiencia en los trabajos del sector público, para lo que es necesario introducir reformas en su estructura y sistemas administrativos, así como seleccionar y capacitar debidamente al personal que le preste servicios.
  
- 3.- Que las Reformas Administrativas y la actitud de los servidores públicos deben orientarse de acuerdo con las metas y programas que persigue el país en esta etapa de su desarrollo y que por lo tanto, han de contribuir a la descentralización económica, a la elevación de la productividad, el incremento de la justicia social y el perfeccionamiento de la democracia.

4.- Que técnicamente no existe razón alguna para que la actividad administrativa del Estado no se realice en mejores condiciones de eficiencia y de que para lograr lo es preciso contar con la activa participación de los propios servidores públicos y de cada una de las dependencias del Ejecutivo Federal, organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

5.- Que las modificaciones o reformas que se introduzcan en la administración pública debe coordinarse y complementarse conforme a propósitos unitarios respetando las peculiaridades de cada una de las entidades que participen y los requerimientos especiales de los servicios que proporcionen o de los bienes que produzcan.

( 1 )

El Instituto Mexicano del Seguro Social realiza esfuerzos en forma continua y permanente para mejorar su administración y poder cumplir eficientemente el otorgamiento de las diversas prestaciones a él encomendadas.

Conforme al crecimiento del país, y al crecimiento demográfico, el Seguro Social tiene que hacer esfuerzos para; por un lado estar al tanto de los requerimientos necesarios para progresar en forma vertical de acuerdo a las necesidades del país; y por el otro debe esforzarse por mantener en un alto nivel el avance logrado en lo que a seguridad social se refiere.

Como toda Institución, el Seguro Social ha sufrido cambios; debido a problemas que se van gestando por un sistema de organización en decadencia como ejemplo de ello tenemos:

- decisiones que generan desajustes posteriores en ocasiones irreversibles, debido a presiones de carácter operativo y un escaso control.
- canales de comunicación interferidos por la centralización de facultades.
- no se pueden tomar medidas correctivas debido a que no hay definición de responsabilidades.
- compleja administración de recursos humanos, de instalaciones y servicios.

- carencia de elementos de control y facultades de decisión en las unidades operativas.
- concentración de servicios relacionados con el personal del Instituto.

Todo esto obliga al Instituto Mexicano del Seguro Social a descentralizar su administración, funcionamiento y estructura.

B) OBJETIVOS

Lo que pretende el IMSS con el proceso de Descentralización es la solución a la problemática a que se enfrenta, no solo el Instituto, sino gran parte de las empresas en el país. Trata con esto de prevenir las futuras situaciones, considerando el aumento de la población y de los servicios a prestarles, al igual que tendrá que hacer énfasis al elemento humano que necesitará, para dar un mayor y mejor servicio.

Los objetivos primordiales son:

- acercar los servicios que presta el Instituto a los patrones, asegurados y beneficiarios.
- prestar atención fluida y ágil a los asuntos en trámite mejorando así su imagen.
- fortalecer la capacidad real de la Administración del Instituto.
- mejorar la prestación de los servicios mediante el acercamiento del proceso de la toma de decisiones.
- mayor eficiencia en el uso de los recursos disponibles al llevar un adecuado control de los elementos de los costos.

C) VENTAJAS

- La administración será situacional.  
Siendo ésta, aquella en donde la máxima autoridad ( de la delegación, dependencia, etc. ) resuelvan los problemas de mayor peso y/o importancia, los cuales no son resueltos por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- Mejorará su servicio a derechohabientes, patrones y de más sujetos obligados.  
Los trámites se harán dentro de una misma localidad y consecuentemente se buscará una mayor rapidez, prestando con ello un mejor servicio, se acercará el proceso de toma de decisiones.
- Se logrará una definición clara de responsabilidades.  
Las áreas de trabajo se encontrarán claramente delimitadas y cada una sabrá su responsabilidad.
- Se tendrá un mejor control.  
La comunicación entre todos y cada uno de los niveles jerárquicos se beneficiará.
- Toma de decisiones en todos los niveles.  
Consecuencia de la Administración situacional, se logrará la delegación de facultades.
- Aprovechamiento al máximo de recursos existentes.  
Plan de aprovechamiento o de cero desperdicios.

- Desconcentración de personal.  
Por la dispersión en las diferentes dependencias.
- Fortalecimiento de la capacidad real administrativa.  
Controlar las diversas acciones inherentes a su función primordial.
- Las delegaciones cuentan con autoresponsabilidad.  
Quedando la zonificación de la siguiente manera:
  - delegación 1.- Naucalpan
  - " 2.- Noroeste ( Villa )
  - " 3.- Centro
  - " 4.- Reforma - Tokio
  - " 5.- Sur
  - " 6.- Noroeste ( Cuitláhuac )

Tomándose en cuenta para ello el número de patrones, trabajadores, cotizantes, distancias, medios de transporte, vías de transporte, vías de comunicación, entre otros.

## DESVENTAJAS

- Fundamentalmente es el tiempo que lleva el proceso; ya que desde su elaboración, proceso y ejecución lleva bastante tiempo, más aún siendo que el IMSS es sumamente grande.
- Resistencia al cambio por parte del personal.  
"Miedo a lo desconocido", la mayor parte de las personas, prefieren una seguridad, a lo que resultaría ser una interrogante en el futuro. Temen perder lo que hasta entonces han logrado.
- Adaptación a la situación existente.  
El proceso de adaptación puede prolongarse.
- El reacomodo de las instalaciones pueden producir bajas o trastornos en la documentación.  
Errores involuntarios, pueden ser la causa de que documentación y/o equipo sean maltratados o extraviados, motivo por el cual la calidad del trabajo se ve afectada.
- Fallas imprevistas en los sistemas computarizados.  
La utilización de computadoras requiere de un detallado estudio, y las fallas que se desprendan de ahí ocasionarían un reacomodo general.

En lo que toca a la Administración de Recursos Humanos se creó un nuevo sistema que se describe a continuación:

Sistema desconcentrado de administración de personal.

**ANTECEDENTES**

1967  
Cálculo manual

1967  
1er. nómina por computadora

SEP. 1967  
se inicia un sistema de nómina de estructura modular

1969  
se implanta un módulo básico

1972  
inicia SAP ( sistema de administración de personal )

1975  
se implanta SAP

1977  
inicia SASBEC ( sistema de administración sobre -  
bolsa de trabajo y escalafón )

1979  
desconcentración operativo del sistema prioridad  
o administración del personal

1981  
inicia sistema interactivo INSS-PERSONAL

1982  
se implanta IMSS-PERSONAL

**Estructura**

Sistemas  
Subsistemas  
Procesos  
Funciones  
Rutinas o Tareas

APLICACIONES

El sistema desconcentrado para Administración de Personal ( IMSS-PERSONAL ) se basa en el manejo en forma automática y directa de los movimientos del personal en cada delegación. Esta forma es llamada "EN LINEA" o en "TIEMPO REAL" consiste en aprovechar la velocidad con que la computadora puede actualizar los archivos de personal con los movimientos que le son enviados a través de una terminal conectada a él.

La actualización se efectúa inmediatamente en forma - tal que si se desea puede consultarse el archivo a través de la misma terminal, verificando así que la actualización se ha efectuado.

El Sistema se divide en: Subsistema Normativo Central y Subsistema Operativo Delegacional.

A) Subsistema Operativo Delegacional

Objetivo: procesar la nómina y productos necesarios - para apoyar la Administración de Personal - en Delegaciones.

Funciones:	incidencias	Informar
actualizar	quincenales	al Subsis
consultas .		tema Nor-
obtener nómina	archivos	mativo -
	delegacionales	Central

Función Básica:

apoyar		Planeación de
supervisar	actividades	estrategias -
controlar	operativas	instituciona-
		les de perso-
		nal

B) Subsistema Normativo Central

Objetivo: regir y controlar la administración de personal.

El proyecto del Sistema desconcentrado de Administra--  
ción de Personal fué realizado en cuatro fases:

I	II
Análisis y	Definición de
Diseño	Subsistemas
IMSS-PERSONAL	
IV	III
Implantación	Programación
	Documentación
	Pruebas

El grupo de trabajo encargado de presentar el proyecto  
se conformó de:

COMITE COORDINADOR

Representantes de  
Personal

Analistas de apli  
cación

Analistas de pro-  
cedimientos

Representantes de  
Subsistemas

Analistas de  
Sistemas  
Programadores

Objetivo:

Es el de proporcionar a la Administración de Personal  
del Instituto, los procedimientos y apoyo de informa--  
ción requeridos por cada nivel oprativo y normativo,  
para cumplir las disposiciones institucionales en mate--  
ria de personal y de acuerdo a la política de descon--  
centración.

Las situaciones que ocasionaron el cambio a un nuevo sistema, fué básicamente:

- crecimiento del volumen de empleados con el consecuente aumento de necesidades de servicio por parte de la jefatura de Servicios de Personal.
  
- acuerdos por la Dirección General y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social --  
( SNTSS ).

El equipo con que cuenta cada Delegación, está integrado por:

- minicomputadora: captura los datos enviados en su lenguaje
- terminales: envía, modifica los datos
- unidad de cintas magnéticas: grabación de información
- impresora: recibe y convierte a lenguaje del computador
- unidad de discos: grabación de información
- archivos: guarda cintas y discos

**Flujo de información:** Los datos de los movimientos del personal que son digirados en el teclado de la terminal aparecen en la pantalla y se envia al computador, éste verifica que la información digitada sea correcta a lo que se llama proceso de validación.

Si la información es correcta, el computador envía un mensaje de aceptación y los datos quedan actualizados.

Si es incorrecta, se envia el mensaje indicando cual es el dato erróneo, así como su causa.

**Beneficio:** Es la responsabilidad que cada área de Recursos Humanos adquiere al manejar directamente su propia nómina logrando así mayor agilidad y seguridad en todos los trámites de Administración de Personal.

Es así como la descentralización alcanza una nueva -  
etapa procurando que ésta logre una mejor eficiencia y efi-  
cacia en la Administración de Personal.

OBSERVACIONES ( TEMA IV )

Como todo implantamiento de un nuevo sistema, se tienen fallas, debido a que el tiempo que se utilizó para su funcionamiento fue corto; esto ocasiona que se requieran de ajustes sobre la marcha, lo que significa pérdida de tiempo y consecuentemente de dinero, ya que el tiempo no aprovechado en las instalaciones de la computadora, significan grandes pérdidas económicas.

Debido a situaciones políticas y de emergencia fue como el sistema desconcentrado de Administración de Personal fue impuesto de un momento a otro ( puede observarse esto en los antecedentes ) y es por ello que en la actualidad su manejo no es el todo óptimo que se quisiera o se esperara.

TEMA V

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

## TEMA V

### JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

#### OBJETIVOS Y METAS A CORTO PLAZO

La Jefatura de Recursos Humanos ha sufrido como toda parte integral de una organización, cambios significativos a lo largo de la misma.

En 1943 las funciones de administración del personal recaen en el departamento administrativo, que depende de la Dirección Médica.

En 1947 se crea el Departamento de Personal que depende de la subdirección administrativa.

En 1966 se eleva a nivel jefatura de servicios, el antes Departamento de Personal.

En 1980 con base al manual de organización de la jefatura de servicios de personal ( aprobado por el H. Consejo Técnico del IMSS ) se actualiza el criterio de integración de áreas para consolidar su esquema normativo como el --

proceso de su desconcentración.

Es por medio de este documento que se considera adecuuar la estructura, funciones, responsabilidades y líneas de autoridad de la jefatura de servicios de personal, en sentido y con criterio que respondan a las necesidades que demanda el Instituto, ocasionado por su desconcentración.

Para dar este trascendental paso, se analizaron las funciones del personal, requerimientos de áreas normativas y operativas y la importancia de los asuntos relacionados con el sindicato.

Básica y esencialmente el objetivo general es el de: planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de personal; siguiendo los lineamientos que estipule la Dirección General y dentro del marco establecido por el contrato colectivo y la legislación laboral.

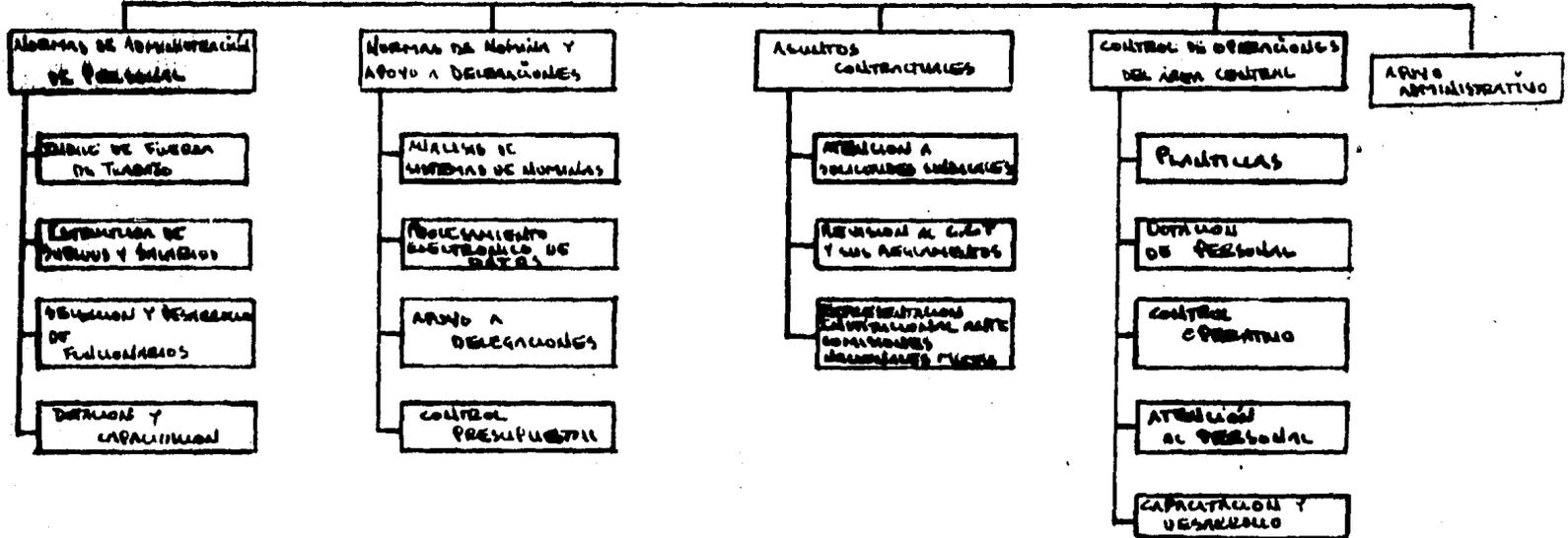
Las metas a lograr en un CORTO PLAZO ( descritos en el manual de organización ) son:

- desconcentración del proceso de elaboración de nómina.
- desconcentración de las funciones de dotación del personal en las delegaciones del Valle de México.

- a) bolsa de trabajo
  - b) selección de personal
  - c) escalafón
- desconcentración de las funciones de trámite de -  
operaciones que afectan la nómina.
    - a) altas, bajas, cambios e incidencias
    - b) prestaciones al personal
  - revisar y dictaminar los requerimientos de personal  
de acuerdo con las cargas de trabajo actuales y pre  
visibles para el futuro a corto plazo.
  - determinar los niveles de salarios para el personal  
de confianza.

SUBDIRECCION GENERAL  
ADMINISTRATIVA

DEPARTAMENTO DE PERSONAL



## FUNCIONES

En forma general son:

Jefatura: se divide en cuatro principales áreas:

Subjefatura de Normas de Administración de Personal: su principal función es el estudio constante de los aspectos técnicos; estimación de las fuerzas de trabajo para hacer frente a las cargas de operación; estructuras básicas de sueldos y salarios, especificación de actividades para cada puesto y evaluación; estudios económicos para determinar zonas con alto costo de vida; sistema de presupuesto de gasto de personal; reclutar, seleccionar y capacitar funcionarios del Instituto.

Subjefatura de Normas de Nómina y Apoyo a Delegaciones se fijan normas para el funcionamiento del sistema descentrado para elaboración de nóminas; evaluación central de nóminas procesadas; evaluación de las áreas de personal en todos sus aspectos; atención a trámites de personal del área central.

Subjefatura de Asuntos Contractuales; atención de solicitudes que presenta el sindicato a consideración de Dirección General; revisión del contrato colectivo de trabajo y sus reglamentos.

Subjefatura de Control de Operaciones del Area Central  
responsable de desahogar los trámites correspondientes al -  
personal que labora en el área central del Instituto.

En forma detallada y con sus diferentes departamentos tenemos:

#### JEFATURA

Se encarga de los procedimientos referentes al reclutamiento, selección, contratación, capacitación, control de incidencias del personal; proponer las normas para la administración de personal y corregir las desviaciones; dotar a las áreas del personal necesario; vigilar los procesos de nómina, actualizar los registros de los trabajadores y vigilar que se cumpla con el contrato colectivo de trabajo.

Opinión personal: se encarga de la Administración del Personal en todo el Instituto; recae en ella la responsabilidad de que las dependencias ( por medio de la Delegación ) tenga el personal suficiente para cumplir con las funciones asignadas; delega su autoridad en subjefaturas con funciones propias.

#### SUBJEFATURA DE NORMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Determina las características, niveles de productividad y tendencias de la fuerza de trabajo; norma los salarios de personal; establece programas de capacitación y desarrollo; comportamiento del presupuesto de personal y conocer los resultados de la aplicación de los programas y toma de decisiones.

Opinión personal: establece una relación de salario - trabajo, además de encargarse de la programación de capacitación y desarrollo de personal ( sea de base o - confianza ).

#### DEPARTAMENTO DE INDICES DE FUERZA DE TRABAJO

Estudios para conocer las características y tendencias del personal, así como las de orden socioeconómico que influyan directamente sobre necesidades de fuerza de trabajo por localidad, zona, estado, región, etc.

#### DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y SALARIOS

Políticas, normas y procedimientos de remuneración al personal, elaborar profesiogramas por modificación o ampliación de funciones; estudios para determinar las zonas de mayor costo de vida.

#### DEPARTAMENTO DE SELECCION Y DESARROLLO DE FUNCIONARIOS

Detectar necesidades de funcionarios y seleccionarlos y capacitarlos; dar asesoría técnica a delegaciones regionales y estatales del Valle de México en programas de Selec-ción y Desarrollo de Funcionarios.

DEPARTAMENTO DE DOTACION Y CAPACITACION

Formular instructivos de servicios de dotación de personal para delegaciones y Valle de México, propone normas - para capacitación y entrenamiento de personal.

SUBJEFATURA DE NORMAS DE NOMINA Y APOYO A DELEGACIONES

Analiza necesidades de información, elaboración, cancelación y/o modificación de sistemas de nómina desconcentrado para delegaciones y Valle de México; vigila el reporte oportuno de cada quincena.

Opinión personal: encargado del buen funcionamiento del sistema de nómina de administración de personal - ( IMSS-PERSONAL )

DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE SISTEMAS DE NOMINA

Colabora con sistematización para elaboración del sistema; realiza pruebas para verificar su funcionamiento; elabora y difunde instructivos de operación del sistema.

Opinión personal: comprueba que el sistema esté actualizado y que su funcionamiento esté dentro del nivel óptimo de operación.

DEPARTAMENTO DE PROCESO ELECTRONICO DE DATOS

Actualiza y mantiene los archivos magnéticos correspondientes al personal; opera el sistema central de evaluación

de nómina desconcentrada.

Opinión personal: su función requiere de atención máxima por parte del personal que labora en este departamento puesto que de tener fallas el sistema se estancaría y como consecuencia se tendría una pérdida en tiempo y trabajo.

#### DEPARTAMENTO DE APOYO A LAS DELEGACIONES

Verifica necesidades y analiza la información proporcionada por el sistema de evaluación de nóminas, desviaciones del presupuesto y visitas periódicas a delegaciones, - asesoramiento en la implantación o modificación del sistema de nómina.

#### DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

Elabora el presupuesto anual, tomando como antecedente el del año anterior; lleva el comportamiento mensual y atiende el incremento de plazas creadas y ocupadas.

#### SUBJEFATURA DE ASUNTOS CONTRACTUALES

Se encarga de la evaluación de condiciones y disposiciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo; - atiende casos individuales y colectivos que presenta el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social; representa al IMSS en las comisiones nacionales mixtas y lleva a -

cabo investigaciones sobre condiciones generales de trabajo

Opinión personal: representante del Instituto ante - comisiones mixtas y encargada de asuntos relacionados con el contrato colectivo de trabajo y el sindicato na cional de trabajadores del Seguro Social.

#### DEPARTAMENTO DE ATENCION A SOLICITUDES SINDICALES

Atiende consultas sobre aplicación del contrato colectivo de trabajo en forma individual; resuelve peticiones - sindicales, tramita decisiones de acuerdos y supervisa, así como informa sobre el desarrollo de las funciones encomenda das.

#### DEPARTAMENTO DE REVISION DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRA BAJO Y SUS REGLAMENTOS

Atiende, consulta y resuelve peticiones sindicales de carácter colectivo; efectua todo tipo de actividades refe-- rentes al contrato colectivo de trabajo como análisis, ase-- soramiento, aportación de criterios, estudio, desarrollo.

#### DEPARTAMENTO DE REPRESENTACION INSTITUCIONAL ANTE LAS COMISIONES MIXTAS

Representa al Instituto ante comisiones mixtas; es en-- lace entre éstos; proporciona sugerencias de modificación y verificación del cumplimiento de los reglamentos.

SUBJEFATURA DE CONTROL DE OPERACIONES DE AREA CENTRAL

Opera y controla el sistema de administración de personal comprendiendo esto, autorización de plantillas, selección de candidatos, registro y actualización de movimientos de personal; tramita solicitudes de crédito, prórroga de pago de asignatarios y beneficiarios, jubilación y fallecimiento.

Opinión personal: en base a la nómina puede autorizar la ocupación de plazas vacantes y movimientos de personal.

DEPARTAMENTO DE PLANTILLAS

Controla, actualiza y lleva registro de las plantillas y plazas vacantes, acepta o rechaza propuestas para ocupar éstas.

DEPARTAMENTO DE DOTACION DE PERSONAL

Prevee necesidades de dotación de personal; cubre plantillas autorizadas; aplica reglamentos de selección de bolsa de trabajo y del calendario anual de reclutamiento y selección de personal.

DEPARTAMENTO DE CONTROL OPERATIVO

Reporte quincenal de incidencias del personal, verificación de la nómina y calendario de pagos.

**DEPARTAMENTO DE ATENCION AL PERSONAL**

Presta los servicios de atención a reclamaciones de personal, tramitación de vales, constancias de servicio, carta poder, licencias mayores de 60 días y viáticos.

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Detecta necesidades, coordina, elabora, dirige, evalúa resultados de los programas de capacitación y desarrollo; contrata instructores externos a la Institución, realiza in forme de las actividades.

**DEPARTAMENTO DE APOYO ADMINISTRATIVO**

Controla y evalua el desarrollo de los programas; el presupuesto, el suministro de material y equipo; el activo fijo de la jefatura de servicios de personal.

OBSERVACIONES ( TEMA V )

Considero necesario hacer mención de la diferencia - que existe entre las funciones de la Jefatura y la Delegación, ya que debido al nivel jerárquico de cada una, dentro de la Institución, son muy distantes.

A pesar de que existe alguna similitud en los nombres de los departamentos, es en su función donde cambia el papel que desempeña. Por qué ? porque la jefatura se encarga de llevar y tiene la responsabilidad de la Administración de los Recursos Humanos a nivel Institución; mientras que - la Delegación es encargada de responder por la Administración de la zona que le corresponde.

No por recalcar esta diferencia de responsabilidad, es toy diciendo que, la Jefatura y la Delegación no tienen que ver entre sí; por el contrario, existe una comunicación que es esencial y una interacción continua y permanente para - así lograr el objetivo de la Administración de Personal dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social.

RECOMENDACIONES ( TEMA V )

SUBJEFATURA DE NORMAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Opino que dentro de esta Subjefatura, debería fusionarse el Departamento de Selección y Desarrollo de Funcionarios con el de dotación y capacitación; ya que mediante un programa de capacitación y desarrollo que abarque al personal en sus diferentes niveles bastaría para que se cubrirían las necesidades, tanto de funcionarios como de personal administrativo; incluso considero que si cada dependencia propusiera los cursos que a su parecer fueran necesarios, - se tendría ahí una base objetiva en que apoyarse.

SUBJEFATURA DE ASUNTOS CONTRACTUALES

Considero que si existe un Departamento de Atención a Solicitudes Sindicales, deberá éste atender las peticiones y consultas tanto en forma individual como colectiva.

SUBJEFATURA DE CONTROL DE OPERACIONES DEL AREA CENTRAL

Debido al seguimiento y vinculación entre el Departamento de Plantillas y el de Dotación de Personal, la comunicación entre estos departamentos juega un papel importante para el logro de sus objetivos, por lo que se sugiere que sea lo más directa, ágil y oportuna posible.

**TEMA VI**

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**( NIVEL DELEGACIONAL )**

TEMA VI

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
( NIVEL DELEGACIONAL )

De acuerdo al manual de organización del Seguro Social elaborado en Octubre de 1980; serán funciones de las delegaciones regionales, estatales y del Valle de México, las siguientes:

- ejecutar las normas y acuerdos que dicten el Consejo Técnico, la Dirección General y las dependencias normáticas del Instituto.
- efectuar la afiliación de patrones y trabajadores - sujetos al régimen del seguro social con apoyo a - las normas reglamentarias.
- proporcionar los servicios médicos y sociales a la población amparada.
- proporcionar los servicios de guardería a los hijos de los asegurados.
- satisfacer las pensiones autorizadas por el Instituto y las demás prestaciones, en finero que establece la ley.
- recaudar las cuotas obrero patronales y demás recursos con sujeción a las disposiciones vigentes.
- realizar el orden administrativo toda clase de ac--

tos y operaciones indispensables para cumplir las -  
funciones que están encomendadas.

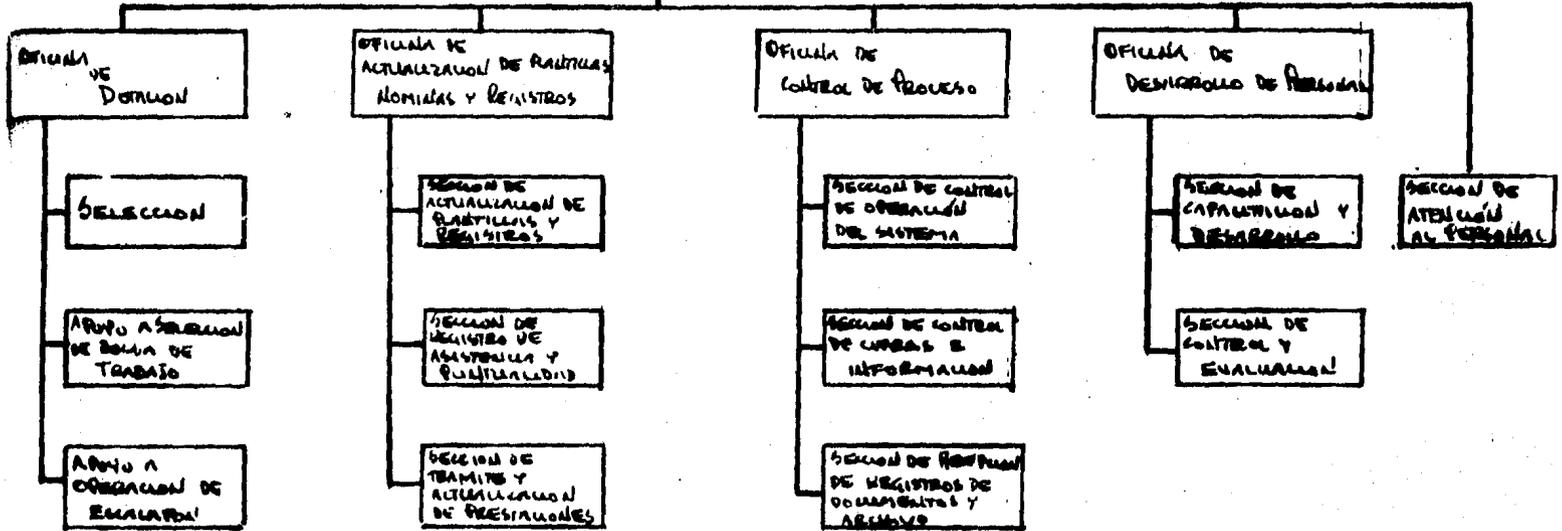
Para cumplir con estas funciones, se requiere de una -  
organización, misma que dependerá de la delegación, así co-  
mo que, de las funciones y políticas de sus funciones y de-  
partamentos vayan encaminados para el cumplimiento de lo an  
terior escrito.

La reestructuración del departamento delegacional de -  
recursos humanos, sirve para que funcione de manera autóno-  
ma y desconcentrada en el lugar donde se desarrollen las -  
funciones.

Se basa en el Instituto legalmente en:

- reglamento de delegaciones regionales y estatales -  
del IMSS, del 26 de julio de 1967.
- reglamento interno de delegaciones regionales y es-  
tatales del IMSS acuerdo del H. Consejo técnico No.  
235443 el 6 de enero de 1969.
- modificado por el acuerdo No. 2965/79 en vigor el -  
28 de marzo de 1979 y reformado por el acuerdo No.  
3370/80 de abril de 1980.
- acuerdo No. 7861/80 del 17 de septiembre de 1980 -  
por el H. Consejo Técnico.

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL  
DE  
RECURSOS HUMANOS



## OBJETIVO

Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de recursos humanos, dentro del marco establecido por la - seguridad laboral y contrato colectivo de trabajo y los lineamientos emitidos por la jefatura de servicios de personal.

## POLITICAS

Las políticas que deberán llevarse a cabo en cada una de las delegaciones del Seguro Social son:

- responsable de operaciones del sistema de administración de personal de la delegación de acuerdo con las normas establecidas por la Jefatura de Servicios de Personal y con los lineamientos establecidos por la Jefatura Delegacional de servicios administrativos.
- responsable de coordinar la dotación oportuna de recursos humanos a las dependencias de la delegación para permitir su correcta operación de acuerdo a las plantillas autorizadas y al marco presupuestal de las unidades.

## FUNCIONES

DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Supervisión, tramitación de creación, modificación,

actualización y cancelación de plantillas; apoya al funcionamiento de comisiones delegacionales, bolsa de trabajo; dar solución a desviaciones; aplicar el programa de inducción, capacitación y desarrollo al personal de la delegación; informes sobre avance y solución de funciones encomendadas, apoyo a la operación de las dependencias en materia de recursos humanos.

Opinión personal: responsable de que en las unidades que están dentro de su zona de responsabilidad, se cumpla con la buena administración de personal.

#### OFICINA DE DOTACION

Estudios de niveles máximos y mínimos en bolsa de trabajo; atención oportuna a solicitudes de dotación, supervisión de normas de operación y funcionamiento de selección, bolsa de trabajo, escalafón, actualización de inventario de recursos humanos.

Opinión personal: es su función la de buscar por los medios permitidos al Instituto los elementos que le son necesarios para con ellos cubrir las necesidades que puedan presentarse en las unidades correspondientes a la delegación.

- Selección.- recibir y atender solicitudes de selección, coordinación de eventos, solicitar aspirantes, integrar y actualizar inventario de recursos humanos, informe de resultados de evaluaciones selectivas.
- Apoyo a la selección de bolsa de trabajo.- actualización de archivo y equipo de registro de máximos y mínimos de candidatos, en coordinación con otras secciones tramitación de gafete y en su caso reposición del mismo; elaboración de nombramientos.
- Apoyo a la operación de escalafón.- orientación e información sobre trámites escalafonarios, actualización de archivo en equipos de registro; control, aceptación o rechazo a plazas escalafonarias nominadas o vacantes regularizar interinos a bases.

OFICINA DE ACTUALIZACION DE PLANTILLAS, NOMINAS Y REGISTROS

Recibir y actualizar archivos en el equipo en base a creación, modificación, cancelación, altas, bajas, solicitudes, traslados de contadores; cambio de marca, reanudación de labores, datos laborales, aportaciones del INFONAVIT, ISPT, movimientos de afiliación; enviar al archivo la documentación procesada; atención a solicitudes de aclaraciones de pagos, descuentos, ajustes, modificaciones, notas de mérito, etc.

Opinión personal: es en mi opinión la que tiene mayor trato con el personal del Instituto. Por qué? porque es ahí donde se hacen los reajustes cuando existen fallas que aparecen en los tarjetones de cobros de los trabajadores; sean ocasionadas las fallas por errores en el procesamiento de los datos o en el reporte de incidencias quincenales, elaborados por el personal de Recursos Humanos en cada unidad.

#### SECCION DE REGISTRO DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Recibo, registro y control de cédulas, atención a solicitudes, de aclaraciones de pagos, descuentos, ajustes de reportes de puntualidad, asistencia y sustitución; validación y corrección de cédulas, envío de cédulas de control de archivo; coordinar con la sección de control de operación el sistema y actualización quincenal.

#### SECCION DE TRAMITE Y ACTUALIZACION DE PRESTACIONES

Recibir, analizar y validar reporte de solicitudes, reintegro por descuentos indebidos, lote de calendario vacacional, modificación de periodos, descuentos efectivos fuera de nómina, créditos concedidos a los trabajadores; emitir dictámenes de jubilación o pensión; elaborar liquidaciones, atención al personal sobre trámites solicitados.

#### OFICINA DE CONTROL DE PROCESO

Supervisión, intercambio e información con áreas de re cursos humanos; actualización del sistema de acuerdo al calendario; informar en fuentes autorizadas datos y cifras de archivo; estimar insumos requeridos para la operación del sistema.

Opinión personal: trabajo de gran responsabilidad, puesto que se requiere de el conocimiento del funcionamiento del sistema, de cómputo, las fechas de entrega de nómina para su procesamiento en la computadora; así como las claves con que será enviada.

#### SECCION DE CONTROL DE OPERACIONES DEL SISTEMA

Supervisar la correcta utilización de las estaciones de trabajo y obtención de resultados, actualización quincenal de folios; coordinar con el departamento delegacional de sistematización la recepción y entrega de documentos fuente para grabación y proceso de lote de acuerdo a la demanda y calendario; recibir de las áreas de recursos humanos los do cumentos fuente de entrada al sistema, evaluar y determinar necesidades de proceso.

SECCION DE CONTROL DE CIFRAS E INFORMACION

Validar las cifras de costo y nómina; revisar los resultados obtenidos de los procesos ejecutados en equipo de cómputo; aclaración de diferencias; elaborar informes de los reportes procesados para conocimientos de áreas normativas centrales.

SECCION DE RECEPCION DE REGISTRO DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO

Recibir solicitudes de reportes de trabajadores y dependencias, correspondencia dirigida al Departamento de Recursos Humanos, elaborar facturas para entrega de documentos; recibir y distribuir información de salida y productos de nómina.

OFICINA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Asesorar, apoyar y satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo en las diferentes áreas; informe a delegaciones y nivel central de los programas; concientizar a directivos delegaciones de responsabilidades.

Opinión personal: encargada de que cada delegación cumpla con la capacitación y desarrollo programados de antemano por la Delegación y Jefatura.

#### SECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Detectar necesidades, elaborar programas y coordinar - su realización, promoverlos y difundirlos, elaborar y ejercer presupuesto de operación para efecto de capacitación; obtener la información más actualizada en materia de capacitación y desarrollo.

#### SECCION DE CONTROL Y EVALUACION

Controla el programa de capacitación y desarrollo, así como su presupuesto, avalúa sus resultados e informa a las autoridades delegacionales.

#### SECCION DE ATENCION AL PERSONAL

Informar, realizar y tramitar todas y cada una de las acciones que emanan de los derechos de los trabajadores - ( reclamación, aclaración, certificación, expedición de tarjetón, de cobro, deducciones, etc ).

Opinión personal: dar información de lo que debe hacer el personal, cuando no está de acuerdo con situaciones y/o acciones que le afectan en su remuneración.

OBSERVACIONES ( TEMA VI )

Las unidades deben estar siempre en contacto con la delegación, ya que de ello depende en gran manera que se cumplan los objetivos; todo está perfectamente interaccionado de manera tal que no puede haber falta de comunicación.

Si esto llegara a pasar se tendrían problemas con actividades como lo son: el presupuesto, logro de metas, cubrimiento de personal, etc., que cada unidad debe cumplir.

Podemos decir que de la jefatura emanan las actividades a desarrollar de las delegaciones y de éstas, a las unidades que le corresponden. Por lo tanto, al cumplir las metas, las unidades, se cumplen en las delegaciones y la jefatura cumple con su responsabilidad.

RECOMENDACIONES ( TEMA VI )

Que la delegación aparte de llevar a cabo auditorías en cada unidad, mandara personal de las diferentes áreas; para que éstas trabajaran con el personal de la unidad y así se dieran cuenta de los verdaderos problemas y situaciones que sufre y que para cada unidad.

Esto ocasionaría que los problemas se fueran disminuyendo paulatinamente y como consecuencia, la delegación conocería la forma de trabajo de los integrantes de las unidades.

### OBSERVACIONES

Teniendo presente lo anterior escrito, en verdad consi-  
dero que toda persona que labora en una Institución depen--  
diente del gobierno tiene una doble responsabilidad.

¿Por qué? porque no solo es cumplir con las funciones  
asignadas en el profesiograma, es también cumplir con una -  
responsabilidad moral para con la sociedad, seguro estoy de  
que existe más de una persona ( sea en una empresa paraesta  
tal, secretaría, seguro social, etc ) que se dedica a que -  
el tiempo pase.

Desgraciadamente, sea por X causa no llegamos a com---  
prender que de la eficiencia y eficacia de nuestro trabajo,  
depende el mejoramiento de la sociedad en que vivimos.

La finalidad del Seguro Social, es precisamente garan-  
tizarse el derecho humano a la salud, la asistencia médica,  
la protección de los medios de subsistencia y los servicios  
sociales necesarios para el bienestar individual y colecti-  
vo.

Debemos tomar en cuenta, en este caso los que laboramos en el Seguro Social, de que el papel que se desempeña no es solo el de tener un trabajo para asegurar un salario, sino que debemos de cumplir con el compromiso que acarrea el trabajar en esa Institución.

### RECOMENDACIONES

Además de la fusión de algunas funciones como se ha comentado en su oportunidad, considero que sería de utilidad y benéfico para la Institución, que se brindara a los empleados, una forma de expresar sus ideas acerca del funcionamiento y de las necesidades de cada dependencia; esto serviría para toma de decisiones por parte de delegaciones y jefaturas; basadas en hechos reales y objetivos.

El planteamiento de un programa de rotación de personal, traería como ventajas que todos y cada uno de los elementos de los diferentes departamentos, conocieran sus funciones; pero la desventaja sería el tiempo en el que, el personal se capacitara en los puestos.

A decir verdad, se podrían ennumerar bastantes recomendaciones, pero la más importante es el concientizar al personal de la Institución, de la responsabilidad que tienen al laborar en el Seguro Social, esto disminuiría los problemas y traería mejores resultados.

## BIBLIOGRAFIA

- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento  
Fernando Arias Galicia
- La Investigación Contable  
C.P. Arturo Elizondo López
- Instrumentos de Investigación  
Lic. Guillermina Baena Paz
- Ley del Seguro Social
- Cuaderno Técnico Número Tres, del Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social
- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia
- Principios de Administración  
Alberto Paniagua
- La Tercera Ola  
Alvin Toffler
- Las Organizaciones del Mañana, Desafíos y Estrategias  
Jon s. Jun y William B. Storn
- Manual de Organización del Instituto Mexicano del Seguro Social
- Memoria IMSS 1981, 1982
- Manual de Procedimientos de Administración de Recursos Humanos ( IMSS ) \*
- Manual de Organización de la Jefatura de Recursos Humanos \*
- Manual de Organización de la Delegación \*

\* Los Manuales del Instituto Mexicano del Seguro Social son editados por la Jefatura de Organización y Métodos