



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

LOS SISTEMAS COMPUTARIZADOS EN LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA MINERO - METALURGICA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

FRANCISCO JAVIER VAZQUEZ GONZALEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO

L.A.E. FERNANDO RAMIREZ LOPEZ



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.

INDICE

Pág.

PROLOGO

I. INTRODUCCION

2

II. ASPECTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION

2.1. Objetivos	10
2.2. Organización	13
2.3. Función	22

III. ORIGEN Y DESARROLLO DE LOS SISTEMAS COMPUTARIZADOS

30

IV. VENTAJAS

4.1. Area Administrativa	39
4.2. Area Contable	41
4.3. Area Laboral	42
4.4. Area Fiscal	43
4.5. Histórico de Personal	47

V. INVESTIGACION DE CAMPO

5.1. Justificación de la Investigación	49
5.2. Resultados de la Investigación	64

VI. MODELO DE DESARROLLO

6.1. Sistema de Puestos y Plazas	87
6.2. Sistema de Banco de Personal	90
6.2.1 Sistema Inventario de Personal	92
6.2.2 Sistema Directorio de Personal	97
6.3. Sistema de Nómina	106
6.4. Sistema Auxiliar de Empleados	117
6.5. Sistema del Seguro Social	123
6.6. Sistema de Impuestos	130
6.7. Sistema de Fondo de Ahorro	143
6.8. Sistema Plan de Ayuda Múltiple Familiar	149
6.9. Sistema de Registro Contable	154

	Pág.
VII. CONCLUSIONES	166
VIII. RECOMENDACIONES	167
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	

PROLOGO :

El presente trabajo tiene por objeto además de aprobar la materia "Seminario de Investigación", aportar un modelo en el área de Administración de Personal en un Grupo de Empresas del ramo Minero-Metalúrgico.

Actualmente, la función de Administración de Personal en este Grupo de Empresas se desarrolla en forma manual y retomando las teorías de la administración y los avances técnicos de nuestra época vemos la posibilidad de diseñar un modelo que con el auxilio de las computadoras se pueda lograr optimizar sus recursos y desempeñar la función de manera sencilla, logrando eficacia y oportunidad en el servicio que otorga al personal.

Como todo trabajo de investigación es fundamental establecer el objetivo u objetivos a alcanzar, así como su hipótesis; para tal efecto, elaboré el temario a desarrollar que nos permitirá llegar a los objetivos e hipótesis planteados.

El primer capítulo, Introducción, establece el marco teórico conceptual de los elementos y principios administrativos, así como el enfoque de la Teoría de Sistemas en la Administración.

En el capítulo segundo, se hace mención de los objetivos que debe lograr un Departamento de Administración de Personal en una organización. Los diversos tipos de organización que se sugieren de acuerdo, al tamaño y magnitudes de las empresas y, por último, cuál es la función y el papel actual de un Departamento de Administración de Personal en las empresas.

Dentro del capítulo tercero, se hace notar cual ha sido el desarrollo de los sistemas computarizados y su impacto en la sociedad y en las organizaciones.

En el capítulo cuarto, se establecen las ventajas de implantar los sistemas computarizados dentro del área de Administración de Personal, obteniéndose mejores resultados en sus diversas funciones.

En el capítulo quinto, se entra de lleno a la Investigación de Campo que se inicia desde el diseño del cuestionario, su aplicación y el análisis de la información obtenida, determinándose los objetivos de cada pregunta y el comentario correspondiente como producto del análisis.

En el capítulo sexto, se desarrolla el modelo que como producto de la Investigación propongo para la solución de los problemas existentes en el área de Administración de Personal, confirmándose de esta manera el objetivo y la hipótesis de la presente investigación.

Por último, los capítulos séptimo, y octavo hace mención de las conclusiones y recomendaciones respectivamente que al aplicar el modelo deben considerarse a fin de obtenerse los resultados deseados.

Quiero agradecer el apoyo y la colaboración de los responsables de la función de Administración de Personal de las diferentes compañías en que se basó este estudio, ya que sin ellas no hubiese sido posible la realización de este trabajo; y de manera especial, al Lic. Fernando Ramírez López, Director de este Seminario, quien con su atinada dirección apoyo y motivación constantes, ayudó a la terminación de la presente investigación.

OBJETIVO.

Determinar las ventajas del establecimiento de un sistema computarizado, a fin de optimizar la Administración Corporativa de Personal.

HIPOTESIS.

La información que proporcionan los sistemas computarizados facilitan la planeación y el control del personal y permiten que la función de Administración de Personal sea dinámica, eficiente y oportuna.

I. INTRODUCCION

El mundo contemporáneo está afrontando una serie de - problemas y oportunidades sin precedente. Han surgido nuevos centros de poder e influencias mundiales, y el cambio constante en el equilibrio del poder económico, político y militar han alterado las reglas bajo las - cuales operan las naciones y las grandes organizaciones. Efectivamente, éstas en la actualidad están más estrictamente interrrelacionadas de lo que estuvieron sólo hace unas cuantas décadas.

Se puede decir que los más importantes problemas impli- can interdependencia y complejidad, por tanto nos ve- mos frente a problemas de sistemas que exigen compli- cadas soluciones de sistemas, cuya selección depende de la consideración de estas interrrelaciones y del - vasto conjunto de posibles consecuencias e impacto en los distintos grupos de intereses disímbolos. Muchas de las soluciones guardarán relación con relevantes - aspectos tecnológicos, pero éstos por sí solo no bas- tan.

A la inversa, sería absurdo concebir siquiera solucio- nes de tipo no tecnológico, si se considera el hecho de que simplemente para mantener un registro de asis- tencia en una escuela o instituciones públicas y pri- vadas se requiere del empleo de las computadoras.

Siendo así, la tecnología revestirá gran importancia, aunque por sí sola no resulte suficiente en la solu- ción de nuestros problemas actuales, de la misma forma como ha sucedido en el pasado. Sin embargo, a pesar - de nuestra confianza en la tecnología a un grado que pocos de nosotros realmente percibimos, aún no hemos desarrollado la capacidad para organizarla y para in- tegrarla a sistemas que resuelvan los problemas de un modo efectivo.

Hoy en día es importante que desarrollemos la habili- dad para administrar la tecnología existente en forma eficaz y planear respecto a cambios tecnológicos, así

como predecir el efecto del cambio tecnológico en términos sociales, culturales, y económicos.

Los problemas complejos de las organizaciones complejas obliga a la administración moderna a dar soluciones bajo enfoques sistemáticos, los cuales han alcanzado la más amplia y efusiva aceptación, su eficacia ha sido bien demostrada en una extensa variedad de ámbitos administrativos (mercadotecnia, inventarios, producción, etc.).

No obstante cuan importante sea la capacidad para comprender el presente y el futuro de las tecnológicas - relevantes, también es importante partir: 1) de los - conceptos básicos de la administración y 2) del enfoque de sistemas a la administración.

Las definiciones sobre administración son fundamentalmente similares y en su mayoría contienen elementos - universales. El concepto que sirve de eje a toda administración permanece inmutable no importa cuál sea la terminología que se emplee así. "Administración, es - el proceso de conducir el esfuerzo conjunto y organizado en la consecución de metas corporativas"

En el proceso administrativo tendiente al cumplimiento de metas se ejercen varias funciones. Estas son descritas de distintas maneras en la literatura como planeación, organización, motivación, control, etc. Las dos funciones primordiales de la administración son las - de decidir y realizar. Aquí habremos de referirnos a estas funciones como planeación e implementación.

Planeación.- Virtualmente todas las teorías administrativas coinciden en que la planeación constituye un elemento de primer orden en la función del ejecutivo. Sin embargo, no existe una conformidad unánime respecto al significado exacto del término planeación. De - la forma en que éste es utilizado aquí puede decirse que abarca las actividades a las que alude indistintamente como establecimiento de objetivos, elaboración de políticas, planeación estratégica y formulación de decisiones estratégicas.

Implementación.- La función de implementación comprende de todas esas cosas que deben hacerse a fin de alcanzar los objetivos una vez que se ha procedido a hacer las selecciones de las estrategias. El cumplimiento de objetivos - inclusive en los sistemas preconcebidos - requiere del esfuerzo organizado. Esto a su vez, exige que a los seres humanos se les debe de dar instrucciones específicas y que se les motive para seguir las.

La Organización.- Función secundaria de la implementación se ocupa por consiguiente de la obtención de elementos humanos y de otro tipo de elementos, de la agrupación y alineación de los factores y del establecimiento de patrones de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura íntegra de la organización y dentro de los límites de políticas y estrategias, conforme a lo prescrito por los resultados del proceso de planeación.

La Motivación.- Se refiere a la situación de mando - cara a cara entre superiores y subordinados; entre iguales y asociados.

El Control.- Es el proceso de conformar los acontecimientos dentro de planes para la consecución de los objetivos.

La planeación y la implementación vienen a ser fases entrelazadas de la administración, que pueden separarse convenientemente de modo que redunde en provecho de un mejor entendimiento y una mejor comunicación.

2. EL ENFOQUE DE SISTEMAS A LA ADMINISTRACION.

El concepto de sistemas ha ejercido un impacto considerable tanto en las funciones de planeación como en las funciones de implementación, correspondiente a la administración. Este efecto aparece mejor ilustrado en el contexto de planeación, dado al creciente énfasis que se está dando al análisis científico de las decisiones administrativas. Análisis que tiende a apoyarse en bases de datos objetivos en lugar de confiar

exclusivamente en subjetivismos o en la intuición. Sin embargo, no es concreta a depender únicamente del análisis, sino que se vale del análisis para complementar la intuición y juicio subjetivo del ejecutivo. Cada vez en mayor proporción los directivos y ejecutivos de las empresas depositan su confianza en analistas de decisiones (investigadores de operaciones, analistas de sistemas) con objeto de que les asesoren en la selección de las mejores estrategias.

En la fase administrativa de implementación se ha llegado a ser cada vez más independiente respecto al razonamiento y principios de la administración tradicional. En su afán por "cumplir con la tarea", los pragmáticos han desarrollado nuevos enfoques administrativos, que están mejor ejemplificados por el actual énfasis dado a la administración de proyectos, aplicable a la ejecución de planes y decisiones.

Un Sistema puede definirse literalmente como: "Un todo organizado o complejo; un engranaje o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo unitario". El valor que el concepto de sistemas representan para la administración de una empresa, puede apreciarse en relación con dos elementos. En primer lugar, lograr total y absoluta eficiencia de su organización, es decir, no permitir que los limitados intereses de un elemento de la empresa distorsionen el rendimiento total. Segundo, el crear un ambiente corporativo que ayude a integrar de manera eficiente los diversos elementos que se conjugan.

El concepto o punto de vista de sistemas no es otra cosa sino la simple admisión de que cualquier organización es en sí un sistema integrado por segmentos, y que cada uno de éstos cuenta con sus propios objetivos.

Sistema y Planeación.- El concepto de sistemas en el proceso administrativo de formulación de decisiones, - virtualmente necesita el uso de análisis objetivos de los problemas de decisión. La mente humana está capacitada para dar cabida a un determinado grado de comprensión, y el punto de vista de sistemas requiere de la consideración de las numerosas interrelaciones complejas existentes entre los elementos que constituyen el

problema y los objetivos de las diversas unidades de funcionamiento.

Los requerimientos cada vez mayores al concepto de sistemas aunados al ambiente evolutivo antes señalado, han dado por resultado el empleo de un objetivo análisis científico en la solución de problemas relativos a decisiones. Los campos de la investigación de operaciones, de la ciencia administrativa y del análisis de sistemas, ha colaborado a este fin a través de la aplicación de métodos científicos.

En efecto, el enfoque de sistemas a la planeación puede considerarse como un método consistente desde un punto de vista lógico, de reducir una gran parte de un problema complejo a un sencillo resultado que puede ser utilizado por el responsable de formular las decisiones, en conjunción con otras consideraciones para llegar a la decisión más acertada. Esto permite concentrar la atención sobre los aspectos del problema que merecen una mayor consideración y restringir la atención a aquellos detalles que pueden manejarse mediante el análisis de sistemas. Semejante integración de ciencia e intuición hace posible la consideración de las interrelaciones de las actividades de funcionamiento.

Sistema e Implementación.- El concepto de sistemas no solamente ha provocado grandes cambios en la porción de la función que se refiere a la planeación, sino que también ha dado lugar a cambios en la modalidad que se observa en la implementación de las decisiones. El ejemplo más contundente de esto es el surgimiento de gerentes de proyectos, a quien se le designa para llevar a cabo los que no pertenecen al contexto de la corporación, en dirección del exitoso desempeño de un proyecto específico.

Esta función está basada en la asimilación del concepto de que las organizaciones modernas son tan complejas que llegan a imposibilitar una administración efectiva por el mero hecho de valerse de estructuras y relaciones corporativas tradicionales. La filosofía tradicional se basa en una corriente vertical de relaciones de autoridad y responsabilidad, y solamente hace énfasis en algunas partes y segmentos de la organización. Además esa filosofía no concede la suficiente importancia

a las interrelaciones ni a la integración de actividades comprendidas dentro del panorama total.

Por lo tanto, la necesidad de formulación de decisiones y de ejecución de un proyecto en particular surge en forma natural y espontánea. Enfocar la atención -- sobre metas referentes a proyectos en vez de concen-- trarse en objetivos aislados impulsa a la integración.

Enfoque Operativo de Sistemas:

Para hacer operativo el enfoque de "sistemas" a la administración, se presenta un proceso para la aplicación sistemática de conceptos de sistemas en la organización que consta de cinco fases:

1. Definición de la empresa en términos de sistemas. El elemento más importante en este proceso se dirige a describir los grupos importantes de una empresa comercial (trabajadores, accionistas, proveedores, clientes, etc.), debe considerarse el impacto de las decisiones corporativas sobre todos -- ellos en un enfoque racional de sistemas a la administración.
2. Determinación de objetivos corporativos. Cada elemento (individuo, departamento o grupo), tiene objetivos que guardan relación con la naturaleza de su demanda a la empresa y que, a su vez, afectan el resultado y determinan la efectividad de las decisiones corporativas.
3. Formulación de decisiones. En la formulación sistemática de decisiones es donde se emplean los conceptos de sistemas, es necesario relacionar las metas con los cursos de acción optativos de los que puede valerse la organización.

El mero hecho de intentar hacer esto de una manera racional implica la necesidad de desarrollar algún modelo del problema de decisión. Dicho modelo bien pudiera ser simplemente un "modelo mental" en vez de uno concreto, pero sucede que todos nosotros nos valemos de tales modelos a fin de suprimir los distintos aspectos equívocos de una situación, para procurar reducirla a sus elementos más sobresaliente. El área de reflexión que ha llegado

a identificarse con la conducción de este proceso - en una forma estructurada y sistemática, se denomina análisis de sistemas.

4. Creación de Sistemas Administrativos. Una vez que se ha hecho una selección mediante el empleo del análisis sistemático y si lo que se pretende es avanzar, existe la necesidad de institucionalizar el proceso de resolución de problemas. De este modo los problemas pueden ser manejados de lo que es, en cierto punto, una modalidad rutinaria.

Desde luego, muchos problemas jamás podrán ser manejados en forma rutinaria, pero existe un elemento inherente a cualquier situación que involucre la solución de problemas, que puede sistematizarse de tal forma que la próxima ocurrencia de un problema similar puede llegar a hacerse más rutinaria.

Esta sistematización bien pudiera aplicarse en torno al modelo administrativo que se utilice o bien, puede significar la creación de nuevas bases de datos que suministran importante información relativa a un determinado tipo de problemas.

Para aquellos casos considerados de rutina, se elabora y se aplica un modelo definitivo, con las consecuentes reglas de decisión las cuales son aplicadas "automáticamente" por sistemas de computación. Tal es el caso de los modelos de inventarios al extremo de que se delega a la computadora la tarea de controlar los niveles de existencia y de mecanografiar los pedidos de compra cuando se presenta la necesidad de reabastecimiento. La mayoría de los problemas administrativos que revisten mayor importancia no son de esta índole, pero aún así puede decirse que todos ellos tienen la característica de ser susceptible a un cierto grado de sistematización - una vez que han sido solucionados.

5. Integración de Sistemas Administrativos. El hecho de pretender desarrollar un sistema destinado a la solución de problemas sin antes considerar debidamente los procesos de operación administrativos y de los sistemas secundarios que soportan todo el conjunto, sería tanto como pretender ignorar la aplicación de aquellos conceptos de sistemas que son de

su absoluta incumbencia. En esto ha radicado el éxito o el fracaso de proyectos en grandes organizaciones, por lo tanto es importante considerar la reciprocidad de operaciones que implica el sistema a fin de obtener la integración de los distintos elementos que la comprenden.

II ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

2.1 OBJETIVOS.

Durante mucho tiempo se ha sostenido que el capital es el cuello de botella de una industria creciente, sin embargo, los cambios en las leyes, los grupos de presión o las presiones sociales están propiciando ineptitud de las empresas para reunir y mantener a personal calificado, lo cual sí constituye un cuello de botella para la producción; esto será más cierto en lo futuro. Las satisfacciones provenientes del trabajo han desaparecido. El individuo trabaja en un medio ambiente que cada vez está más deshumanizado.

Aunque en la actualidad el elevado índice de desempleo signifique que el ausentismo y la deserción disminuyan, no hay duda de que exista descontento en la fuerza del trabajo y una creciente preocupación por parte de muchos, en tanto a la calidad del trabajo.

Los hombres y mujeres de todas las edades, pero especialmente los jóvenes parecen estar más interesados en elegir primero un estilo de vida y después una carrera o un empleo. Las empresas tendrán que reajustar continuamente sus políticas y prácticas para que éstas tengan mayor relación con los estilos de vida y los intereses profesionales mutantes de sus componentes. El hecho de que estos problemas de los recursos humanos estén influenciados por la situación de la economía, no disminuye su importancia. Sin embargo, permite que se dedique mayor tiempo a la búsqueda de respuestas a tales problemas. Asimismo, debe propiciar la oportunidad de lograr que su trabajo sea una parte importante de su vida, parte que le produce nuevas recompensas.

Las nuevas necesidades, exigen una mayor flexibilidad en los programas de personal y su administración, ya que actualmente, la mayoría tiende a tener programas sumamente controlados; de hecho, son una de las más importantes fuentes de reglas y reglamentos burocráticos en las organizaciones. Las nuevas necesidades tienen -

un nuevo curso, debido a que las dimensiones de la administración de personal se han ampliado y porque tienen nuevos enfoques. Parte del remedio es colocar personas más aptas en los puestos de personal y proporcionarles, cuando menos, cierta línea de experiencia intermitente, se debe tener cuidado de no colocar y entregar la función a personas que desconozcan su trabajo.

Muchos departamentos de personal no están suficientemente preparados para enfrentarse a muchos de los problemas que afectan a sus empresas, el departamento de personal debe contribuir considerablemente a los objetivos de la empresa y a las metas de los empleados.

Un departamento de personal eficiente debería con el apoyo de la alta gerencia, tomar la iniciativa para investigar y definir los problemas de personal de la empresa y, tanto como sea posible, trabajar para resolverlos.

Es de pensarse que la fuente primaria de ayuda para la alta dirección en relación con los problemas mencionados sería el departamento de personal. No obstante, tradicionalmente tal área ha contado con personal de niveles bajos, con personas sin preparación, que podían funcionar en un medio ambiente mucho menos complejo que el de la actualidad.

Sin embargo, hoy en día, una carga tremenda se deposita en manos de los "staffs" de personal, mismos que deben interpretar a sus empresas las implicaciones de asuntos tales como los de calidad del trabajo, decisiones y reglamentaciones gubernamentales y actualización de sus políticas de personal.

Esta mayor preocupación de los recursos humanos exige no sólo un papel cada vez más estratégico para la función del departamento de personal, sino también conceptos creativos e imaginativos, y una nueva conciencia social por parte de los "staffs" de personal y los gerentes de línea. Si se requiere resolver convenientemente los problemas de reclutamiento de retención, medidas afirmativas de motivación, la administración de personal tiene que elaborar nuevas actitudes, políticas y programas, así como procedimientos nuevos para aconsejar y educar eficientemente a todos los niveles admi

nistrativos, respecto a la naturaleza o es factible del trabajo dentro de la sociedad.

El departamento de personal debe buscar, proporcionar a todos y cada uno de los empleados de la empresa una oportunidad personal para que dentro de la empresa haga pleno ejercicio de sus capacidades que exprese sus opiniones, que participe en el progreso de la empresa en la medida que lo permita su capacidad.

Lo importante es que surjan interrogantes, que la organización esté dispuesta a experimentar y que aprenda de sus experiencias. Es en este sentido que un departamento de personal activo y sensible puede resultar especialmente útil.

"No hay mayor cargo que un gran potencial". Este potencial es lo que pasa en relación con el departamento de personal hoy día. Tiene la oportunidad de ayudar a que la empresa sea más comunitaria permitiendo a la administración de recursos humanos de manera que aumente la productividad y mejore la calidad de la vida de trabajo.

Aunque es más fácil decir qué hacer, este objetivo es una oportunidad y un reto que debe tomarse los problemas actuales han sido medidas afirmativas que han obligado al departamento de personal a elaborar mejores políticas y prácticas de personal.

2.2 ORGANIZACION.

En la actualidad son muchas las empresas donde el departamento de personal no goza de buena reputación, tiene una mala imagen y por ende, no alcanza a realizar su contribución potencial para la organización.

Es necesario que el departamento de personal cambie su papel y si realmente desean que cambie, debe tener flexibilidad, debe ser tolerante ante diversos estilos de vida dentro de la organización y aún más si quiere ayudar a la gerencia de línea con los problemas de los recursos humanos.

La eficiencia del trabajo del departamento de personal, está en la medida en que se exige la disposición para dedicar el tiempo necesario a entender las necesidades individuales de los empleados para poder identificarse. Esto puede aplicarse a una sesión de asesoría directa a las negociaciones laborales, o cuando se tiene tratos con otro componente de la alta gerencia o con el ejecutivo máximo.

Aunque muchas empresas se han enfrentado a la necesidad de que personas convenientemente capacitadas, preparadas y motivadas ocupen puestos en el departamento de personal, a veces, la antigua imagen sigue estando ahí. Los componentes de esta área para ser eficientes, deben conocer lo que ocurre en la fábrica o en la oficina.

La persona que sea explícitamente responsable de los problemas de recursos humanos debería ocupar un puesto elevado en la jerarquía de cualquier organización y no deberá por falta de respeto a la función, ser privado del status que lo hará eficiente.

Es cierto que muchos Gerentes de personal han estado apoyando buenas políticas y programas durante muchos años, sus ideas nunca o muy pocas veces llegan hasta arriba. Ellos por lo regular tienen que luchar contra Gerentes Generales que se consideran expertos en asuntos de personal y sin embargo, son incapaces de articular estrategias de personal o fijar objetivos específicos.

La función de personal no sólo debe encontrarse en un nivel elevado dentro de la organización para ser efectiva, es conveniente que de alguna forma se le permita tratar sus asuntos al nivel del consejo directivo.

Son muy pocos los ejecutivos máximos o Directores de Personal que han considerado la función de personal en términos de estrategia empresarial.

Por consiguiente, no se ha considerado seriamente la posibilidad de que el punto de vista del personal esté explícitamente representado en el consejo. Tal medida reconocería que los asuntos de personal son asuntos de política clave y que las diferencias entre el rendimiento medio y el rendimiento superior en el renglón de personal tendrán gran influencia en la aptitud de la empresa para implementar su estrategia empresarial.

La representación del departamento de personal en el consejo significaría que podría surgir interrogantes acerca de ética, deserción, sueldo, etc. Tal representación que ya está ocurriendo en el extranjero, donde empleados representativos ocupan un lugar en el consejo y, cuando menos teóricamente, analizan críticamente las consecuencias que las principales decisiones empresariales tienen en las relaciones con los empleados.

La eficiencia del departamento de personal no se logrará con el sólo hecho de ocupar un status en lo más alto de la organización, es necesario que se integre más el resto de la misma y debe impulsar porque los gerentes, supervisores o jefes de línea formen parte de los cuadros que ayudan al departamento de personal a cumplir los objetivos tanto de los empleados como de la empresa.

Es necesario hacer la consideración que el departamento de personal se enfrenta actualmente a la complejidad y a la dispersión geográfica de las grandes organizaciones en donde las tareas de la oficina central son diferentes a las tareas de las oficinas de operación y que el pretender estandarizar la función de personal igual para todos puede provocar situaciones de conflicto (gerencia empresarial versus, gerencia divisional versus y gerencia de la fábrica). Lo conveniente es que cada localidad defina y establezca sus funciones con la coordinación de la oficina central la cual debe vigilar que aquellos ayuden a los objetivos generales de la organización.

Aunque la función de personal debe estar organizada - convenientemente para que sea eficiente, la formación de cuadros competentes tiene igual importancia.

Con mucha frecuencia los miembros del departamento de personal han sido llamados incompetentes. Algunos, cuentan con cuadros compuestos por personas traídas del exterior. No conocen el negocio y en ocasiones muestran ningún - interés por aprenderlo. Algunos departamentos de personal de empresas están compuestos por gente que ha tenido algo menos que una actuación destacada en la organización de las líneas. Las personas débiles, que no engendran respecto y que no pueden mantener su posición en las juntas de Directores no mejoran la credibilidad de un Departamento. Con mucha frecuencia las personas buscan trabajar con el departamento de personal porque "les gusta trabajar con otras personas".

El departamento de personal tiene la necesidad de personal especialista, particularmente en los renglones de auditoría y la innovación, también de generalistas en los renglones de servicios y políticas.

En muchos sentidos, todos los elementos necesarios no pueden darse en una sola persona; por tanto debe for---marse un equipo. Este comprendería especialistas en - compensación y beneficios para el personal y en el uso de computadoras y sistemas de datos.

Existen muchas fuentes para encontrar talentos para un departamento de personal bien redondeado y eficiente: el especialista preparado en la escuela, el gerente de línea que ocupa puestos rotativos y pasa por el depart---tamento de personal, el gerente de líneas que tiene un compromiso para con la función después de haberse pasa---do muchos años en la organización de línea, y el emplea---do que por tiempo puede ascender. Por sobre todo se - debe buscar talentos, no debe colocarse a aquellas per---sonas a quienes sólo les gusta "trabajar con ---otras personas", sino entre aquéllos que quieren ser - eficientes y que desean formar parte de una organiza---ción total.

Lógicamente además de seleccionar a las personas que - íntegren los cuadros del departamento de personal, el cuadro directivo también debe pensar en la forma para

lograr su superación, proporcionar nuevos enfoques, la atención y la coordinación que requiere la función.

Sobre la forma en la que debe estar estructurado el departamento de personal dentro de la organización depende de la magnitud de la misma, aquí señalaremos los tres tipos básicos de organización, los cuales se adaptarán de las relaciones funcionales que existan entre las unidades que comprenden la estructura. Los tres tipos son el funcional, el lineal y el mixto-staff, los que a su vez determinan la naturaleza y grado de autoridad y de especialización funcional que se desarrolle en cada puesto.

ORGANIZACION TIPO FUNCIONAL:

La estructura de Tipo Funcional está diseñada para proporcionar al personal la oportunidad de alcanzar una máxima especialización funcional. En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable. Por ejemplo, en un tipo de estructura funcional el gerente de personal tiene la autoridad y la responsabilidad principales para contratar, entrenar, disciplinar y manejar las demás funciones relativas a la administración de personal en todos los departamentos. El gerente de producción tiene la autoridad y la responsabilidad de las fases técnicas de la producción, y el gerente de control de calidad tiene la autoridad y responsabilidad del mantenimiento de los estándares de calidad. Desafortunadamente, en una estructura funcional, la división de autoridad entre un número de especialistas funcionales requiere que los empleados reciban órdenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado. En consecuencia, este tipo de estructura en su forma pura, tiene poco valor práctico.

ORGANIZACION TIPO LINEAL:

La estructura de organización de tipo lineal, es el tipo de estructura más simple y más antiguo, permite que se mantenga una clara línea de autoridad desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo dentro de la estructura. Cada miembro de la organización responde directamente a un superior único.

Este tipo de estructura se adapta mejor a las necesidades de las pequeñas organizaciones, cuyas operaciones generalmente, pueden dividirse en las funciones y tiene autoridad y responsabilidad completa sobre las actividades y el personal de sus departamentos. Cada gerente también es responsable de la administración de personal, el control de calidad, las compras, o cualquier otra función que contribuye indirectamente al desempeño de la función primordial de su departamento. Un gerente de departamento en una organización de línea, debe, por consiguiente, contar con amplias y diversas calificaciones, debido a que tiene que estar en posibilidades de enfrentarse con una variedad de problemas sin la ayuda de especialistas funcionales. Conforme las actividades de los departamentos de línea aumentan en volumen y complejidad, generalmente, el tipo de estructura de línea recta demuestra que es menos satisfactorio, debido a que un gerente no puede mantenerse al corriente en todos los campos relacionados con la operación de su departamento. Poco a poco, por consiguiente, deben emplearse individuos que ayuden a los gerentes de línea al desempeño de las funciones más especializadas. Puesto que el trabajo de estos individuos consiste en proporcionar consejo y ayuda a otros miembros de la organización, más bien que ejercer autoridad sobre ellas, a menudo se les llama especialistas de staff.

ORGANIZACION TIPO LINEA Y STAFF:

El tipo de estructura de línea y de staff tiene características tanto de las estructuras de línea como de las funcionales. Los departamentos de línea son aquéllos que están relacionados directamente con el logro de los objetivos de la empresa. La adición de departamentos de staff proporciona ayuda en las áreas más especializadas que los gerentes de línea no tienen tiempo de dominar, utilizando la ayuda de este tipo, los supervisores y los gerentes pueden limitar su atención al trabajo principal de sus departamentos.

A pesar de su extendido uso, se pueden originar ciertos conflictos en las organizaciones de línea y staff. Muchos de estos conflictos son el resultado de que los individuos no entienden, o no utilizan o no ejercen la autoridad funcional o de staff para los pretendidos

propósitos en la organización. También se pueden suscitar conflictos por los antecedentes que existan entre el personal de línea y el de staff, los cuales pueden crear la base para falsas interpretaciones o choques personales entre los dos grupos.

CONFLICTOS CREADOS POR LA NATURALEZA DE LA AUTORIDAD DE STAFF.

En una organización de línea y staff, la autoridad de un supervisor para manejar a su personal, suele tender a reducirse por la autoridad funcional del departamento de personal, y por las políticas, procedimientos reglamentos y normas más formales cuya responsabilidad es controlar y coordinar. En consecuencia, no sorprende que los supervisores y los ejecutivos resientan lo que pueden percibir como una interferencia indebida del staff y una invasión de su autoridad. Los intentos de los especialistas de staff para obligar a los gerentes y supervisores de línea a aceptar la ayuda del staff o a cambiar ciertas prácticas con el personal, pueden servir para reforzar este resentimiento.

Por otra parte, siempre que los supervisores de línea resultan incapaces de desempeñar ciertas funciones de personal, o no están dispuestos a hacerlo, los especialistas de personal pueden verse obligados a asumir la responsabilidad de su ejecución. Por ejemplo, el personal de staff en algunas organizaciones puede ser requerido para que tome parte en forma directa en llevar a cabo los programas de entrenamiento, en el manejo de los programas disciplinarios o en hacerse cargo de otras funciones de personal que son la responsabilidad principal de los gerentes de línea, pero que han sido descuidadas por éstos.

Siempre que un departamento de staff asuma la responsabilidades que son de la incumbencia de los departamentos de línea, la autoridad del supervisor de línea, sin embargo, puede verse debilitada en el proceso. Por lo tanto, los miembros del departamento de personal deben lograr, por medio de técnicas educativas y de persuasión y no con tácticas de presión, que su asesoría y ayuda sea aceptada por los departamentos de línea. Así pues, una de las principales tareas de staff personal es la de convencer a los elementos de otros departamentos, que su principal responsabilidad es la de servirlos

y ayudarlos, y no la de indicarles sus errores y limitaciones. Por lo tanto, el personal de staff debe ser capaz de ganarse el respeto y la confianza del personal de línea, demostrando su capacidad para servir a sus necesidades.

Conflictos creados por diferencias en los historiales. Las diferencias en sus antecedentes entre los ejecutivos de línea y los de staff, en ocasiones pueden ser causa de desarmonía. Muchos de los supervisores de línea se han elevado a sus puestos como resultado de experiencia operativa práctica, no como resultado de una educación formal. En consecuencia, tienden a mostrarse resentidos o aprehensivos hacia los miembros del staff, quienes con frecuencia son más jóvenes y poseen mucho más educación formal. Debido a que el personal de línea se encuentra en puestos que se relacionan y contribuyen en forma más directa a los objetivos principales de la organización, por lo general recibe más paga y se le concede más status que sus contrapartes de staff. En consecuencia, los gerentes y los supervisores de línea quizá no tengan una estimación particularmente alta por los consejos o ayuda del staff, ya que están proporcionados por quienes los primeros consideran que son menos que sus iguales.

ESTRUCTURAS COMPLEMENTARIAS - COMITES.

Un tipo de estructura complementaria que se encuentra en las organizaciones de todos tipos y tamaño es el comité, el cual puede ser utilizado para muchos propósitos diferentes, tales como para facilitar la comunicación entre grupos para asegurar la interacción del grupo o para tratar con problemas específicos. Puede utilizarse para planear, coordinar o controlar el desempeño de diferentes funciones dentro de una organización.

El uso de comités en la administración del programa de personal está ampliamente extendido, ya que la gerencia debe de conocer las reacciones de los empleados con respecto al programa y debe asegurar el apoyo de éstos al mismo. Los comités en el campo de personal pueden usarse para apreciar sugerencias de los empleados, para resolver quejas, para evaluar puestos y el desempeño del trabajo de los empleados y para seleccionar candidatos para ascensos. Los comités pueden también permitir

que los empleados participen en la administración de programas, en áreas tales como recreaciones, seguridad, mejoramiento de métodos y reducción de costos. Al administrar personal, la coordinación de las políticas los procedimientos y las prácticas de personal, pueden facilitarse por medio del uso de comités compuestos por los gerentes y supervisores que deben administrar el programa de personal dentro de sus respectivos departamentos.

USO EFECTIVO DE LOS COMITES.

Los valores que se derivan del uso de comités dependen considerablemente de la disposición de la alta gerencia para utilizar su trabajo y de la efectividad con la que éstos puedan desempeñar la tarea asignada. Al formar un comité, es de particular importancia que las personas asignadas cuenten con las habilidades necesarias para discutir y actuar inteligentemente sobre el asunto para el cual ha sido creado el comité. En un comité el superior que ordene su integración no debe participar en sus reuniones y el tópico a tratar no debe constituir de sus miembros. El presidente del comité deberá, además, contar con la habilidad para mantener la discusión dentro de los límites de la agenda, para controlar a los miembros que en otra forma dominarían la discusión y para hacer hablar a los que se muestran indecisos para expresarse.

Los comités pueden aportar contribuciones importantes a una organización, con el resultado de aumentar la satisfacción por el trabajo y mejorar el desempeño en el trabajo de los individuos del comité. El trabajar como miembro de un comité proporciona al individuo un sentido de participación en la organización y un sentimiento de haber contribuido a ésta. La asignación a un comité puede también proporcionar al empleado un sentimiento de que su superior respeta su inteligencia y sus habilidades. Además, el participar en el trabajo de un comité concede al individuo una oportunidad de expresar sus puntos de vista y de comprender mejor los puntos de vista de sus asociados. También puede ayudar a los miembros a que se familiaricen más con los problemas de operación de la empresa y a obtener experiencia

en la toma de decisiones. En esta forma los comités pueden contribuir al progreso y desarrollo de sus miembros.

LIMITACIONES DE LOS COMITES.

Si bien los comités pueden servir para muchos propósitos útiles en una organización, no siempre constituyen el método más apropiado para la toma de decisiones. -- Por lo tanto, para determinar si se utiliza o no un comité, es importante considerar si la decisión de un grupo es o no superior a la que podría tomar un individuo capaz.

La acción de comité puede requerir ciertos compromisos que debiliten la decisión. Adicionalmente, a menos que los miembros cuenten con las calificaciones, la información y el interés necesarios para deliberar sobre el problema asignado, las reuniones de comités pueden desperdiciar el tiempo que los miembros podrían utilizar mejor en el desempeño de sus asignaciones de trabajo regulares.

Una de las tendencias desafortunadas en muchas organizaciones ha sido la formación innecesaria de comités, los cuales, una vez establecidos, nunca se disuelven -- aun después de que cesa la necesidad de su existencia. Algunas organizaciones han intentado reducir el trabajo relacionado con los comités que pesa sobre el tiempo de los ejecutivos, proporcionando ciertos controles -- que gobiernan la formación y continuación de comités.

2.3 FUNCION

La función de personal se puede identificar en cuatro aspectos:

1. La formulación de una política de personal-responsabilidad de la alta gerencia.
2. La implementación de las políticas por parte de los gerentes de línea-la función del servicio.
3. La auditoría y el control-el establecimiento de estándares y procedimientos que conduzcan a encargarse de que las políticas de la organización sean respetadas.
4. La innovación-la investigación y el desarrollo de políticas y prácticas, procedimientos y programas nuevos.

Formulación de Políticas:

Sin lugar a dudas, un asunto muy importante para cualquier organización es la formulación de políticas de personal.

Las políticas van desde procedimientos administrativos sencillos, como la programación de los tiempos de descanso, hasta cuestiones institucionales cruciales, relacionadas con estrategias para el crecimiento, ubicación de fábricas y actitudes para con los sindicatos.

Aunque la información obtenida de diversas y de maneras diferentes resulta esencial, la alta gerencia es quien debe tomar las decisiones de políticas críticas, relacionadas con el personal. Tales decisiones no deberán surgir como respuestas a crisis y deben estar integradas a las estrategias básicas de la empresa.

En general, la formulación de una política de personal resulta demasiado importante como para dejarla en manos del departamento de personal únicamente. Las políticas de personal tienen que tomar en cuenta las leyes, la ética y las necesidades de superación de los individuos así como los costos. Pero, por sobre todo, deben reflejar con precisión las metas y los valores de la organización.

Sobra decir que las políticas de personal tienen que estar bien administradas, pues la esencia de la política es la administración. Tratándose del personal, como en todo lo demás las buenas políticas mal administradas no tienen sentido.

No hay lugar a dudas del papel que tiene el departamento de personal en la implementación de la política, -- pero: ¿Cuál debe ser su papel en la formulación de la política?. Un buen departamento de personal puede proporcionar retroalimentación para la política en dos -- sentidos. En primer lugar, conoce las preocupaciones -- de los empleados y, tradicionalmente, ha representado su punto de vista. En segundo, como respuesta a un mun-- do creciente complejidad, tiene una perspectiva externa respecto de los cambios sociales y su consecuente im-- pacto legislativo y regulatorio de la política.

La formulación de una política tiene dos aspectos: el proceso y el contenido. En el renglón del personal, -- donde cuenta la implementación eficiente, el proceso -- puede resultar tan importante como el contenido de las políticas en sí. Por ende, se recomienda que los dirigentes de personal se unan a otros miembros de la alta gerencia para ser un socio en el equilibrio de los valores, que es el fondo del proceso.

¿Sirve una serie dado de políticas de personal para todas las situaciones? Pensamos que no. En caso de hacerlo, la gerencia sencillamente tendría que encontrarla y adoptarla. Las mejores políticas de personal son como las mejores estrategias organizativas -- son contingentes a una situación particular y dependen de la estrategia de la empresa.

Dentro de una empresa tanto en relación con el establecimiento de una política de personal como con su administración, uno debe preguntar cuándo y dónde resulta esencial la uniformidad, y cuándo resulta innecesaria. Dadas las diferentes misiones y la diversidad de algunas organizaciones, cierta autonomía y flexibilidad lo cal son deseables frecuentemente. Aunque la discreción puede dar por resultado la inconsistencia, cierta cantidad de inconsistencia puede ser soportada, cuando me nos en algunas organizaciones. Y el precio que deba pagarse por una serie detallada de reglas y reglamentos

uniformes puede ser mucho más elevado que el precio que se pague por la discreción.

No obstante, admitimos que las políticas inconsistentes, en ocasiones, provocan dificultades para una administración equilibrada y para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales, la lógica indica que, a veces, las personas están recibiendo un trato justo cuando no se les está tratando de manera uniforme. Empero, desgraciadamente la ley, en estas fechas, dificulta la justificación de tal medida.

La implementación de la Política:

El objetivo general del departamento de personal es dar servicio a la gerencia de línea. El departamento de personal ayuda en la contratación, la capacitación, la evaluación, la recompensa, la asesoría, la promoción y el despido de empleados de todos los niveles. El departamento de personal administra los diferentes programas de beneficios, tales como los reembolsos por concepto de educación, los programas de salubridad y accidentes, las jubilaciones, las vacaciones y los permisos por enfermedad. El departamento también tiene un papel en relación con las quejas.

Sin embargo, el departamento de personal debe tener -- cuidado de no convertirse en un sirviente de la organización de línea, en lugar de ser un departamento que le presta sus servicios. Como dijera un subdirector de personal "Si se cae en el papel de sirviente, entonces le piden a uno que arregle la fiesta de Navidad y las fiestas dadas a los que se jubilan, y ya".

Aunque la mayoría de los gerentes eficaces reconocen -- que el encargarse de los asuntos de personal forma parte integral de sus tareas y que generalmente son ellos quienes cargan con la responsabilidad de la selección final de los solicitantes a un puesto, y otras decisiones cruciales, el representante de personal puede proporcionarle una ayuda muy valiosa en lo que se refiere a la tamización inicial y a todos los procesos burocráticos posteriores a la decisión final.

Si bien los departamentos de personal han tenido que - elaborar unos conocimientos especializados con objeto de seguir siendo útiles y de justificar su existencia, frecuentemente son estos conocimientos especializados los que despiertan la insatisfacción relacionada con - los departamentos de personal. Los tratos con las personas, por ejemplo, forman parte crítica del trabajo - de cualquier gerente, y la mayoría de los gerentes piensan que son competentes en ese aspecto práctico. Quizás busquen ayuda cuando se han extendido demasiado, pero no quieren que el departamento de personal haga cosas que ellos piensan que pueden hacer.

Así, el representante de personal que presta servicios a los gerentes de línea debe entender sus necesidades y proporcionar la ayuda que le ha sido solicitada (ayuda que quizás requiera muy pocos conocimientos especializados). El representante de personal a un nivel descentralizado, que forma parte del cuadro gerencial, -- debe generalizar mucho más.

El departamento de personal también debe ser accesible. Observamos que siempre que hay una descentralización - de operaciones físicas, la función de personal también debe estar descentralizada. Quienes se encargan de ejecutar la función de personal deben encontrarse donde - están las personas y los problemas.

Por otra parte, debe haber una fuerte sensación de "propiedad" mutua del departamento de personal, tanto por parte de la gerencia como de los empleados a nivel local; de igual manera, debe identificarse con la organización y sentir que forma parte de ella.

En el caso de organizaciones más pequeñas, que están - físicamente descentralizadas pero que no cuentan con - los recursos suficientes como para emplear a representantes del departamento de personal en las localidades, la función de personal puede ser desempeñada por alguien que no forma parte del departamento, con base en un horario parcial. Pensamos que es mejor realizar localmente la función de servicio, incluso aunque ésta no sea asignada a un especialista, que insistir en que un grupo del departamento de personal central intente prestar sus servicios en un lugar donde sus componentes no son considerados miembros de la organización.

Por tanto, conforme el servicio de personal se presta - localmente y conforme la implementación se descentraliza, existe la necesidad correspondiente para fortalecer aunque no necesariamente aumentar, la función de personal centralizado para ayudar a mantener la consistencia y la integridad organizativas. Debe existir una auditoría sólida y centralizada para asegurar que los generalistas, a nivel local, implementen las políticas de manera consistente y adecuada.

Auditoría y Control:

De los cuatro aspectos organizativos que estamos tratando, el más crítico en la actualidad es la auditoría y el control. La coherencia y la integridad de toda la función de personal dependen de efectivas políticas de personal, que a su vez exigen un control que asegure - que de hecho están practicándose convenientemente. Este control exige una auditoría sólida y centralizada de las prácticas reales.

También se necesita experiencia para el contenido, la instalación y la administración de los planes de salario y sueldos; para el campo, cada vez más complejo, de los beneficios para empleados y para supervisar lo que está ocurriendo en el mundo exterior. Las relaciones laborales y los procedimientos gremiales también - requieren los conocimientos de un experto. Y la necesidad de un sistema de información para empleados, también es crucial para la función de la auditoría y el control.

Si se separa la función del servicio de la función de la auditoría, se puede suprimir gran parte de la ansiedad y la ambigüedad implícita en el conflicto servicio control. Ello redundará en una función de personal más eficiente y mejor aceptada como parte del grupo administrativo. Deberían existir modos más innovadores para desempeñar la función de auditoría y control. Los gerentes de línea necesitan desarrollar más sus conocimientos y su capacidad relativa a las cuestiones de personal.

Papel Innovativo:

La última función importante del departamento de personal es proporcionar información actualizada relativa a las tendencias actuales y a los métodos nuevos para la solución de problemas.

Los departamentos de personal pueden librarse de su --
membrete de mensajeros y ganar el respeto de los otros
componentes de la gerencia proporcionando información
verídica respecto a tendencias relacionadas con los re-
cursos humanos y las políticas propuestas. Tal papel -
permitirá que la alta gerencia proyecte su curso de --
acción, en lugar de tener que operar con base en las -
emergencias. Un departamento de personal que puede pre-
sentar consejos oportunos a la gerencia respecto de --
cómo configurar y utilizar sus recursos humanos, no --
tendrá ningún problema para hacerse oír en los consejos
ejecutivos.

Lógicamente, el papel innovativo habrá de estar acorde
con el momento y la serie de cuestionés que afecten a
una empresa dada. En épocas en que hay una inflación -
creciente y que las démandas de sueldos y salarios van
en aumento, podría darse énfasis a cuestiones de com--
pensaciones. En momentos en que las utilidades descien-
den y las empresas se atrincheran, podrían ser necesari-
os planes para la repartición del trabajo creativo y
los despidos.

En la actualidad, existe gran interés por mejorar la ca-
lidad de la vida laboral con objeto de luchar contra -
el aburrimiento y la poca productividad, tanto en el -
caso de los oficinistas como en el de los obreros. Cada
vez es mayor el número de ejecutivos, con unos cuarenta
años de edad, que deciden abandonar trabajos que impli-
can grandes presiones y pocos alicientes: ejecutivos
que abandonan carreras prometedoras que han venido si-
guiendo durante años; ejecutivos que dejan huecos diffi-
ciles de ocupar en las filas de los administradores,
que van ascendiendo.

Por otra parte, los empleados exigen que se registren
cambios en la forma en que está organizado el trabajo.
Cada vez hay mayor preocupación y más leyes relaciona-
das con las empresas privadas. Hay muchas proposicio-
nes para fomentar que los empleados puedan poseer ac-
ciones.

Todas estas cuestiones exigen la atención del departamento de personal. Y, dado que las cuestiones cambian con las épocas, el departamento de personal ha de ser responsable, adaptable y debe anticiparse, pero, especialmente, debe ser innovativo. Debido a la naturaleza cambiante de las exigencias, la función del personal debe caracterizarse por ser pragmática y no por ser --doctrinaria.

Analícemos algunos aspectos específicos y consideremos cómo y dónde debe utilizarse la innovación, con base - en nuestro concepto de las operaciones centralizadas - versus las dispersas.

Encuestas de Actitudes:

El propósito de esta actividad es evaluar y calificar las actitudes de los empleados. ¿Quién necesita esta información? ¿La oficina central de la matriz de la empresa? ¿El gerente de la fábrica o el de la oficina?, o ¿Quizás ambos? .

Pensamos que las encuestas de actitudes desencadenan la acción a nivel local. El gerente local definitivamente necesita constar con la información de la encuesta, como medida del pulso local. ¿Necesita los mismos datos la oficina central? ¿Es una situación particular meramente local, o forma parte de una tendencia - de un sistema grande? Consideramos que las encuestas de actitudes deben ser locales y de ahí ser enviadas a la oficina central para que las analicen, ya que la acción y el servicio pertenece al nivel local y la auditoría y el control pertenecen al nivel central.

Horas de trabajo y vida de trabajo. ¿Puede la gerencia ser flexible respecto de los horarios de trabajo de una localidad y no serlo en el caso de otra? ¿Se debe permitir, o fomentar, a los gerentes de personal locales a que se comprometan en investigaciones realizarse únicamente en un punto central con objeto de - mantener la igualdad y la uniformidad?.

Según la situación de los contratos sindicales o el - potencial para la organización sindical, los experi--mentos y las investigaciones locales pueden ser aconsejables o pueden ser desastrosas. Los cambios básicos

de las condiciones del trabajo y los horarios son aspectos críticos de la política, y deben ser cuidadosamente controlados en toda la empresa. Esto no quiere decir que no puedan permitirse variaciones o que no deban fomentarse situaciones, que respondan a las condiciones locales; sin embargo, deben ser administradas a la luz de una política global.

Diseño de Tareas:

Puede decirse que el diseño de las tareas forma parte integral de un sistema de compensaciones y que debe efectuarse y controlarse de manera central. Sin embargo, el conocimiento de las tareas y de las personas que las desempeñan evidentemente está dentro del nivel local. El cumplimiento de los estándares de la empresa global puede ser demasiado rígido, de tal forma que los gerentes tienen pocos incentivos, o quizás ninguno, para intentar algo nuevo relacionado con el diseño de tareas.

Pagos y Beneficios:

Debido al factor crítico de la igualdad, los pagos y los beneficios deben establecerse y controlarse de manera central. Las exigencias de diferentes cuerpos reguladores amén de la constante necesidad de asegurar la conformidad con la estrategia empresarial, han obligado a que exista mayor uniformidad y menor arbitrariedad en las compensaciones.

Otro elemento importante, para el enfoque contingente, es el de las fuerzas ambientales. Muchas de las presiones que se ejercen en la actualidad sobre el departamento de personal son de origen externo, como ya hemos dicho. Son precisamente estos cambios externos los que el departamento de personal innovativo debe sentir y seguir para anticiparse a la necesidad de una respuesta interna antes de que se presente la crisis situacional.

III. ORIGEN Y DESARROLLO DE LOS SISTEMAS COMPUTARIZADOS

Los cambios constantes que vive la sociedad actual han provocado que las organizaciones como parte integrante de ella se vean afectadas por dichos cambios, hecho que ha provocado la necesidad de ser más eficientes en la administración de sus operaciones para poder sobrevivir con éxito dentro de un mundo en constante cambio.

Para lograr esa eficiencia, las organizaciones han tenido que valerse de los recursos tecnológicos que se han desarrollado, de los cuales forma parte la computadora, elemento que se ha hecho indispensable en cualquier actividad, desde la automatización más sencilla de los sistemas para oficinas del área financiera con las aplicaciones sumamente amplias de bases de datos -- para uso administrativo, incluidos dentro de éstos la administración del elemento humano de las organizaciones, aspecto de gran importancia y trascendencia dentro de ellos y que por lo mismo requiere de especial atención en su manejo. Es precisamente este hecho el que ha puesto de manifiesto la necesidad de desarrollar e implementar los sistemas computarizados en la administración de personal para hacer de ella una función más dinámica y eficiente.

Para comprender mejor cuáles son las aplicaciones y ventajas que en el manejo de personal tiene la computadora que nos hace decir que es necesaria la aplicación es preciso conocer cuál ha sido la función del procesamiento electrónico de datos a través de las diferentes etapas que ha pasado desde su aparición hasta la época actual y visualizar brevemente la tendencia de evolución.

ANTECEDENTES.

Al proceso de evolución continuo que han tenido los sistemas de computación ha sido necesario hacerle divisiones arbitrarias a fin de facilitar su comprensión, en este sentido hablamos de cinco "Generaciones de Computadoras" asociando a cada una de ellas con cierto nivel de tecnología de equipos, sistemas y programas tipos de aplicaciones y efecto en las organizaciones.

Los cuatro primeros que abarcan el período comprendido desde su aparición hace 20 años, aproximadamente hasta la época actual, han sido bien definidos, por los usos que se les ha dado, pero la naturaleza de la quinta generación que comprende la próxima década sigue siendo objeto de conjeturas.

1. Qué Maravilla.

Se ha denominado así a la primera generación de computadoras que aparecieron en el período 1953 - 1958. Dichas máquinas empleaban bulbos al vacío y registros magnéticos, no existían uso generalizado de sistemas, programas y personal "Software" por las computadoras. Muy pocas de las empresas que entonces adquirieron su computadora tenían una verdadera razón que justificará en función de costos la compra, más que nada ello obedeció a la creencia generalizada en ese entonces de -- que para tener aspecto progresista había que tener una computadora.

Los primeros usos que se dió a esas máquinas fueron en el área financiera (nóminas, cuentas por cobrar, contabilidad), no porque en sistemas empresariales más organizados y los que más fácilmente podían ser programados.

Los sistemas de información generados en esta primera etapa tuvieron poco efecto en las operaciones, no así en el personal de las organizaciones entre el cual empezaron a aparecer las preocupaciones por el desempleo a consecuencia del uso de la computadora, así mismo surgieron problemas derivados del ingreso del personal que trabajaba con las computadoras, ya que empezaron a ser ubicados dentro de las estructuras gerenciales de las empresas y a percibir los salarios más elevados - provocando el descontento entre el personal de otras áreas.

2. Los Movedores de Papel.

La segunda generación de computadoras (1958-1966) se caracterizó por el uso de transistores, lógicas y núcleos de memoria mayores que los empleados anteriormente, de igual forma se empezó a generalizar el uso de programas de sistemas de operación.

Estas máquinas habían sido diseñadas para apoyar el mé todo de procesamiento por tandas o grupos de documentos, utilizándose en todas aquellas actividades en que fuera necesario procesar grandes volúmenes de información de ahí surgió el nombre de movedores de papel.

Paralelamente los usuarios necesitaban tener acceso más rápido a los datos que contenían los archivos por lo que tomando como referencia los sistemas de reserva ción de las líneas aéreas y los de cotizaciones de acciones en la bolsa de valores, crearon sistemas de pre guntas que se mantenían en línea y mediante controlado res de comunicación y artefactos para almacenaje y ar chivo podían acceder al azar la información junto con estas nuevas máquinas surgieron grupos de programadores y de personal de procesamiento de datos que fueron in talándose dentro de todos los niveles dentro de la or ganización surgiendo entonces el problema de quién -- debía controlar ese personal que hasta entonces había dependido del funcionamiento financiero.

El uso que se dió a la computadora en este período pro vocó que categorías enteras de personal de oficinas -- fueran reducidas o eliminadas totalmente, sin embargo, era frecuente que se crearan el mismo número de plazas que se habían eliminado en otras áreas para perforistas y operadores de máquina ocasionando que el trabajo en las oficinas se llevará conforme a un patrón nuevo.

No obstante la información proveniente de las máquinas se abstenía a un costo más elevado pues la rigidez de los programas de computación ocasionó que su preparación consumiera más tiempo que los métodos manuales. Pese a ello se facultó una gran variedad de nuevas oportuni das comerciales, entre otras las tarjetas de crédito, los viajes; que aumentaron la capacidad de las empresas para variar los estilos y líneas de productos como en la industria automotriz, la banca y compañías asegura doras y que trajo como consecuencia el establecimiento de la computadora como el incremento básico de los ne gocios modernos.

3. Los Comunicadores.

El logro más importante de este período comprendido - entre 1966 - 1974 fue el haber hecho posible la comuni cación de usuarios dispersos geográficamente con ---

computadoras que tenían una ubicación central, vía terminales remotos que permitieron mejorar las operaciones y disminuir el tiempo y costos del procesamiento - con ventajas tales como:

- El haber comunicación rápida entre las oficinas de ventas con el sistema central, se disminuye considerablemente el tiempo para atender un pedido.
- La disponibilidad inmediata de datos mejora el servicio de atención a clientes.
- Las nuevas máquinas procesan las operaciones a un costo unitario menor que los anteriores.

La única desventaja radicaba en que a diferencia de las anteriores que procesaban una sola cosa a la vez, hasta terminarla, las actuales tiene que responder a una gran cantidad de estímulos, interrumpir las operaciones que están ejecutando para recibir y procesar recibos de mensajes; almacenar muchas tareas pendientes y solo parcialmente terminados, además de tener que estar vigilando que los trabajos se realicen conforme el programa respectivo y sin interferencia de otros trabajos.

También hubo modificaciones en las organizaciones, teniendo que desarrollar una estructura administrativa central para nueva red de comunicaciones y procesamiento de datos y enfrentarse a problemas de obtener y administrar profesionales para computación e integrar en personal en las estructuras existentes y existentes de las organizaciones.

Pero todos esos problemas se suelen resolver con el tiempo y el personal de todos los niveles se van complacidos con los datos más oportunos y completos que los proporcionan a los comunicadores.

Ya en esta etapa se empezaron a desarrollar cambios sutiles pero permanentes de la distribución de funciones administrativas que se irán acentuando conforme se vayan desarrollando las nuevas generaciones de computadoras.

4. Los Custodios de Información.

Lo relevante de esta etapa comparada entre 1981 y 1982 es el apoyo que han dado los nuevos equipos de gestión al mejor aprovechamiento de los datos de la producción que proporcionaron los beneficiarios de la nacionalización anterior, evitando el riesgo de perderlos de vista, buena parte de los cuales son de carácter de mayor importancia estratégica y de alta relevancia que hasta entonces habían sido anticipados.

Las ventajas de estos nuevos sistemas radican en el hecho de que la gestión operativa de los datos permite una de sus ventajas más importantes, a saber, el acceso más permitidos a los usuarios que da lugar a un mayor número de consultas e intercambios, así como a la posibilidad de adaptar la información de manera más sistemática para el uso de los distintos departamentos, áreas o unidades administrativas, con el propósito de mejorar el nivel de producción hasta no convertirse en la principal fuente de apoyo de la gestión. Los sistemas de gestión de información se implementan y desarrollan de manera sistemática, se gestionan de forma de inmediato.

Los efectos de esta generación dentro de la estructura organizativa de las empresas se veían reflejados en redistribuciones sustanciales de las funciones administrativas, tales como las de selección, contratación, administración de personal entre otros, serán -- limitadas por lo el campo hacia la dirección general para lograr una economía de escala que se pueden obtener mediante la aplicación de habilidades de especialistas al cálculo de necesidades de toda la organización.

Por el contrario, las decisiones técnicas están siendo trasladadas de la Dirección General a los gerentes de línea como consecuencia de que éstos cuentan con mecanismos que les pueden proporcionar a cualquiera en -- donde se encuentre todos los datos y registros relevantes así como dispositivos de apoyo tales como cálculos -- exactos disminuyendo así que los gerentes se confían -- en criterios subjetivos basados en la experiencia, aumentando la confianza administrativa de decisiones basadas en la experiencia más confiable de que disponía en la organización y que por lo general recaía en el -- Director General.

5. Las Ayudas para la Acción.

En esta última generación que se inicia aproximadamente a partir de 1962 no ha sido aún definidos los tipos de computadores que la caracterizarán, sin embargo, las tendencias evolutivas de los usuarios y las tecnologías más avanzadas nos proporcionan indicios de su naturaleza. Evidentemente será la extensión de las capacidades de las máquinas llamadas estadísticas para aprovechar sus bases integradas de datos tanto para usos estratégicos, como para usos operacionales.

Dentro del terreno operativo creando bases de datos que reúnan la información necesaria para controlar las operaciones, incorporando además terminales que interactúan y un lenguaje que todos los supervisores y gerentes de planta entiendan fácilmente lo cual le permita crear sistemas propios de información.

Dentro de los usos estratégicos podemos mencionar la creación de sistemas de análisis de decisiones que van a complementar las simulaciones, los modelos de pronósticos y árboles de decisiones que si bien es cierto constituyen ayudas valiosas para la toma de decisiones administrativas, también es cierto que en ocasiones resultan inefectivos porque no se ha contado con los elementos específicos así como con las relaciones existentes entre ellos para poder crear modelos realistas. En este sentido las computadoras de la cuarta generación han comenzado a proporcionar estos datos y comprender dichas relaciones logrando con ello que muchas organizaciones sean verdaderamente capaces de aprovechar los modelos de pronósticos.

Además de servir de ayudas administrativas, estos sistemas ahorrarán tiempo y dinero a los usuarios intercambiando datos idóneos entre sí mismo.

En términos generales en un plazo muy breve se dispondrá de la tecnología que requerirá la quinta generación. Los computadores harán posible la creación de sistemas verdaderos de información administrativa sencillas y de fácil comprensión desarrollados por los mismos usuarios.

Los efectos que dichos sistemas tendrán en las organizaciones y los individuos que los usarán no se han determinado claramente, pero algunos de ellos se perciben -- con bastante claridad dentro de los cuales se destacan:

- La organización central de procesamiento de datos seguirá existiendo para proporcionar la red de computación, mantener los archivos centrales y ejecutar las aplicaciones llamado de producción.
- Se requerirán menos programadores en la unidad central a medida que los usuarios de la máquinas se vayan haciendo cargo de su propia programación.
- Los usuarios tendrán mayor capacidad para efectuar análisis y decisiones independientes.
- Quizá se produzcan cambios en los patrones de la administración, tales como:

Los "Destellos de Autoridad" insidentes en los cuales a los individuos que se les ocurra una idea procedan a analizarla y planificarla hasta el punto de decisión.

La "Administración por Concenso" en el cual todas las partes de una decisión, arriban independiente mente a la decisión óptima.

En todo caso la tarea de la Dirección General cambiará en ciertos casos se simplificará y en otros se hará -- más sensitiva.

6. El Control de la Evolución.

Parece como si las cinco generaciones de computadoras se hubiesen desarrollado hacía un solo objetivo final: una máquina capaz de recolectar, organizar y almacenar todos los datos existentes y entonces aplicarlos tanto a la conducción óptima de las operaciones rutinarias -- como al apoyo de los actos de la administración. Si -- esto es cierto, se está a punto de lograr ese objetivo; ya que se ha iniciado en esta década de los 80' el desarrollo de la quinta generación de computadoras y entonces se deberá detener la "rueda del molino" del desarrollo de sistemas o cuando menos cambiarla a alguna dimensión nueva y algún objetivo final nuevo.

Pero no todas las organizaciones que utilizan computadoras atraviesan dichas generaciones al mismo tiempo, algunas se retrasan intencionalmente argumentando el que sus necesidades particulares no justifican las grandes inversiones.

Actualmente los usuarios están distribuidos por todas generaciones de computación. Las empresas pequeñas generalmente siguen en la primera generación. La mayoría ha progresado a la segunda o tercera generación del procesamiento primario del conjunto de datos. Un número cada vez mayor de empresas se está interesando en la cuarta generación utilizando los equipos y "software" más reciente y algunas otras ya están experimentando con aplicaciones de la quinta generación.

IV VENTAJAS.

1. El sistema de información de personal se refiere al flujo de información sobre la gente que trabaja en una organización. Este sistema tiene muchos usos para la gerencia ya que proporciona un medio sistemático de acumulación de datos que se puedan usar, para tomar decisiones de promociones en todos los niveles de la administración. Es un medio para saber qué talentos están disponibles para ocupar puestos específicos. Un buen sistema de información de personal garantizará a la compañía y no estar despidiendo personal en una fábrica, mientras contrata con las mismas habilidades de otra.

Los datos de un sistema de información de personal se refiere básicamente a la gente, así como sus percepciones y prestaciones. La información es en gran medida interna e histórica, aunque hay otra que se obtiene de fuentes externas, por ejemplo: para establecer el mercado de sueldos y salarios y para negociaciones de contrato colectivo en empresas del mismo ramo.

Las computadoras pueden incrementar la eficacia -- del almacenamiento y la recuperación de datos proporcionándole información estadística a la dirección para la toma de decisiones.

El grupo de empresas al que esta dedicado este estudio son dieciséis y en total su planilla de personal son 10,000 personas de los cuales 2,000 son personal no sindicalizado y 8,000 son de personal sindicalizado y su giro es Minero-Metalúrgico.

En toda implementación de un nuevo modelo se lleva como objetivo la obtención de resultados y ventajas evaluando sus posibles desventajas, por tanto, es factible afirmar que en un modelo de sistematización de información a través de computadoras serán más las ventajas que las desventajas.

Enseguida se enlistarán las ventajas que en las diversas áreas se obtendrían al implantar un sistema computarizado en la administración de personal.

4.1 AREA ADMINISTRATIVA.

1. El hecho de computerizar la nómina de 10,000 personas tiene su ventaja implícita al:
 - a) Simplificar su elaboración y hacerla más confiable.
 - b) Reducir el costo de su elaboración.
 - c) Ser similar completamente su cálculo manual.
 - d) Aumentar su eficiencia en el cálculo y en el pago al personal, ya que es más preciso.
 - e) Se disminuye en forma considerable los errores en el pago, tanto en exceso como de menos.
 - f) Las percepciones y deducciones fijas quedan almacenadas y solamente se capturarían los pagos extraordinarios (bonos de producción, horas extras).

2. Facilita el control en el cumplimiento de las políticas y procedimientos dictados por el Corporativo para todas las empresas, para los casos de:
 - a) Altas de personal o contratación.
 - b) Transferencias del personal entre departamentos.
 - c) Cambios del personal entre las compañías filiales.

3. Al establecerse un Banco de Información Maestro del personal de todas las compañías del grupo quedan almacenados:
 - a) Los datos generados de cada trabajador; domicilio, escolaridad, capacitación, familiares dependientes, trayectoria laboral, etc.
 - b) Los números de Registro Federal de Causantes y del Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - c) Su histórico de aumentos de sueldos.
 - d) La fecha de ingreso a la Compañía.
 - e) Fechas en que ha disfrutado el personal de sus vacaciones, así como de la fecha del pago de la prima de vacaciones correspondientes.

4. La correcta elaboración y administración de las -- prestaciones otorgadas por la empresa en beneficio del personal como son:

- a) Fondo de Ahorros.
- b) Plan de Invalidez y Fallecimientos (Seguro de Vida).
- c) Plan de Seguro de Gastos Médicos Mayores.
- d) Caja de Ahorro.
- e) Aguinaldo.
- f) Vacaciones.
- g) Plan de Ayuda Múltiple Familiar (Despensa).
- h) Comedor.
- i) Club.
- j) Préstamo Empresa.

Disminuye los controles manuales que se llevan por cada empleado de sus percepciones y deducciones, ya que quedan almacenados en las cintas magnéticas y cada vez que sea necesario consultar información - esto se hace a través de las pantallas o de un reporte impreso. Esta información puede ser:

- a) Acumulado de percepciones e Impuesto Sobre Productos del Trabajo (I.S.P.T.) retenido, a los empleados por la Compañía.
- b) De créditos otorgados al personal por Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).
- c) De créditos otorgados al personal por Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).
- d) En caso de pérdida de algún listado de nómina o de lista de raya se puede obtener nuevamente, - ya que la información queda almacenada en cintas magnéticas.
- e) Se elimina el kardex manual por empleado, así - como las posibles omisiones en que se incurre - al llevarlo manualmente, al quedar registrada o almacenada todo movimiento: vacaciones, pago de

prima de vacaciones, modificaciones de salario y puestos y departamentos en los que el trabajador ha laborado.

5. El establecer un reporte de puestos y plazas permite:
 - a) Determinar y mantener actualizada la estructura organizacional de cada empresa.
 - b) Tener bien definido cuales son los puestos autorizados por la Dirección General.
 - c) Que no se cubra una plaza o un puesto, si éste no esta vacante.
 - d) Que todo puesto de nueva creación este debidamente autorizado.
 - e) Que no se contrate personal eventual más que el estrictamente necesario para las actividades extraordinarias que vengan en los diferentes departamentos de cada compañía.

4.2 AREA CONTABLE.

La distribución contable de la nómina es un proceso complejo y laborioso, es de suma importancia ya que es fundamental su impacto en el balance general y en los estados financieros de toda compañía. Las ventajas se obtendrían en:

1. La distribución contable y la póliza se generaría automáticamente, eliminando los errores en lo que se incurre al llevarlos manualmente.
2. La distribución de las percepciones a los centros de costos se haría automáticamente, al asignar a cada trabajador al departamento correspondiente -- siendo éste el centro de costos.
3. El costo de mano de obra se obtendría fácilmente.
4. Se optimiza el control de los descuentos que hace la empresa al trabajador, así como el pago correcto y oportuno a terceros.

5. La creación automática de las reservas por centros de costos que debé realizar cada empresa por concepto de:
- a) Seguro Social
 - b) Aportación del Fondo de Ahorro
 - c) Gratificación Anual (Aguinaldo)
 - d) Prima de Antigüedad
 - e) Pensión por Jubilación
 - f) 5% Aportación Infonavit
 - g) 1% sobre remuneraciones

4.3 AREA LABORAL

El registrar y mantener correctamente almacenado los - datos generales de un trabajador elimina posibles contingencias laborales y un clima laboral difícil para - la empresa al efectuar:

1. Pagos correctos y oportunos en todas las percepciones normales y extraordinarias a que tiene derecho el trabajador.
2. Operar correctamente los descuentos a que se hace acreedor el empleado por:
 - a) Impuesto Sobre Productos del Trabajo que se retiene al trabajador.
 - b) La cuota obrera que se realiza por el IMSS
 - c) Embargos por Pensión Alimenticia.
 - d) Créditos obtenidos a través de FONACOT.
 - e) Crédito obtenido por el INFONAVIT.
 - f) Cuota Sindical.
 - g) Fondo de Ahorro.
3. Eliminar las contingencias laborales al controlar la caducidad o terminación de los contratos del - personal eventual.

4. La óptima administración de los contratos colectivos e individuales de trabajo.
5. El llevar estadísticas históricas en lo que se refiere a percepciones normales y extraordinarias, - así como las prestaciones que sirvan de parámetro para futuras negociaciones de contratos colectivos.

4.4 AREA FISCAL.

Después de la emisión de la nómina se originan una serie de obligaciones fiscales para toda compañía con diversas instituciones de gobierno. El incumplimiento o el pago incorrecto en los enteros mensuales, bimestrales o anuales, trae consigo consecuencias que impactan económicamente a las empresas a través de cargos o multas por intereses moratorios. La precisión y oportunidad que se requiere en el entero de esas obligaciones fiscales se logra en forma óptima con un sistema computarizado, veamos esas ventajas para cada una de esas - obligaciones.

1. Entero mensual de la Base Gravable, I.S.P.T. Retenido y 1% de la tasa patronal sobre remuneraciones. Las percepciones para determinar la base gravable y la del 1% varían fundamentalmente en aquéllas -- que se pagan por concepto de indemnización, prima de antigüedad, participación de utilidades y previsión social. Por lo cual si dentro del programa se hace una clasificación de las mismas se obtiene -- esas en forma automática con toda precisión y en - forma oportuna, eliminando los posibles errores -- que ocurren al integrarlo manualmente o por incorrecta interpretación de la persona que lo elabora. Al establecer esta rutina en un programa el criterio será único y correcto para todas las compañías.
2. Entero bimestral de aportación patronal del 5% INFONAVIT. De igual manera que el punto anterior - al establecer una rutina en el programa del sistema de nómina:

- a) Se elimina que por interpretación de la persona que lo elabora e integra en forma manual se pague de menos en perjuicio del trabajador y de la empresa o se pague en exceso en perjuicio de la segunda.
 - b) La base para dicha aportación es sobre el salario diario integrado éste quede registrado y almacenado por cada empleado, obteniéndose la base, multiplicando por los días laborados en el bimestre incluyendo los días de incapacidad profesional que reconozca el IMSS. Controlar esta integración en forma manual es complicada y laboriosa y muy factible de que se cometan errores en perjuicio del trabajador y de la empresa.
 - c) El controlar los créditos que otorga el INFONAVIT a los trabajadores es también laborioso y muy factible de perder los documentos al llevarlos manualmente. A través de un sistema computarizado se elimina esa posibilidad, permitiendo enterar correctamente y oportunamente ante dicho Instituto de los descuentos efectuados por nómina y controlar el saldo real del empleado, informándole al mismo cuando termine de pagar dicho crédito.
3. La formulación de la Declaración Bimestral del IMSS es compleja y laboriosa, el procesarla a través del sistema computarizado se lograría:
- a) Simplificar el trabajo, el hacerlo manualmente es demasiado laborioso.
 - b) Se eliminarían los controles manuales y la transcripción de maconografía y posibles errores en este proceso.
 - c) Oportunidad y precisión al determinar una rutina que considere los días laborados, las ausencias y días de incapacidad extendidos o autorizados por el IMSS a fin de que ni el trabajador ni la empresa se vean afectados por descuentos de menos o en exceso.

- d) Eliminar posibles cédulas de diferencias que sobre los enteros bimestrales envía el Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - e) Se efectúa automáticamente el cambio de salario diario integrado y el cambio de grupo de cotización al siguiente bimestre a la fecha que se haya otorgado un incremento de salario al trabajador.
4. Otras de las informaciones que en materia fiscal es importante controlar es el acumulado de todas las percepciones gravables recibidas por el trabajador, así como del Impuesto sobre Productos del Trabajo que se retiene al trabajador durante un ejercicio fiscal. El llevar este control a través de un sistema computarizado ayudaría:
- a) Controlar todos los pagos efectuados al trabajador que son motivo para causación del ISPT.
 - b) Al quedar almacenado el pago de sueldo, tanto de las percepciones como el I.S.P.T., se puede establecer una rutina dentro del programa con objeto de que se acumulen mensualmente integrándose automáticamente el entero mensual de impuestos.
 - c) Toda empresa es obligada solidaria de efectuar el cálculo anual de todos aquellos empleados con ingresos menores 5 veces el Salario Mínimo elevado al año, ajustar el I.S.P.T. Retenido, ya sea a favor o en contra del trabajador. Este ajuste se lograría automáticamente, eliminando el trabajo manual, con la ventaja de no esperar hasta el siguiente ejercicio (mes de marzo), para realizar el ajuste; teniendo la información almacenada, ese ajuste lo realizaría la empresa en el mes de diciembre, procedimiento que es permitido por la Ley del Impuesto sobre la Renta.
 - d) Otra de las ventajas que se obtendrían es que cada empresa tendría la capacidad de entregar al trabajador que se retire de la empresa su -

constancia de percepciones e I.S.P.T. retenido a la fecha en la que causa baja.

5. En la integración de la Declaración Anual muchas - empresas se ven en serios aprietos al formular la forma HISR-90, en la cual se manifiesta una serie de datos que deben coincidir con los enteros mensuales provisionales reportados a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esta conciliación y formulación es laboriosa, ya que además de cotejar datos se hace en forma mecanográfica y que un error obliga a la empresa a presentar una declaración complementaria. Por tal motivo el sistematizar la información pro computadora se lograría:
 - a) Simplificar su formulación, eliminando posibles errores de mecanografía.
 - b) Presentar oportuna, y correctamente la Declaración Anual forma HISR-90. Prácticamente sería vaciar los datos almacenados y acumulados mensuales en dicha declaración.
 - c) Se elimina todo control manual al mantener la siguiente información en cintas magnéticas:
 - C.1 N° Registro Federal de Causantes.
 - C.1 Número de I.M.S.S.
 - C.2 Total de ingresos exentos percibidos por el trabajador.
 - C.2 Total de Ingresos gravados percibidos por el trabajador.
 - C.3 Total de base para la aportación del 5% de INFONAVIT y
 - C.4 Total del 5% aportación patronal INFONAVIT que pagó bimestralmente la empresa por cada empleado.

6. Por último, otra información que es importante controlar son los acumulados tanto de percepciones - como de días por cada trabajador que serán considerados para efecto del Reparto de Utilidades. Dentro del sistema computarizado se llevaría el control sobre:

- a) Percepciones sujetas a considerarse para la base de Reparto de Utilidades.
- b) Los días a considerar para determinar la base - de reparto.
- c) Se eliminarían automáticamente para ese efecto, al personal eventual que haya laborado menos de 60 días durante el ejercicio.

4.5 HISTORICO DE PERSONAL.

El almacenar los datos generales de un empleado en cintas magnéticas permite elaborar una serie de programas que para efecto estadístico requiere la gerencia o la Dirección para la toma de decisiones o bien para establecer ciertos parámetros los cuales marquen pautas de acción.

Se pudiera hacer una lista bastante amplia sobre los - datos que deben integrarse al histórico de personal se mencionarían las que se consideran como fundamentales:

1. Datos Generales:

Nombre, edad, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, N° de Registro Federal de Causantes, número de afiliación al IMSS, domicilio, estado civil.

2. Datos Familiares:

- a) Nombre y edad de los padres, si viven o no.
- b) Nombre y edad de la conyuge.
- c) Nombre y edad de los hijos.

3. Escolaridad:

- a) Estudios realizados de: Primaria, Secundaria, Bachillerato, Técnicos, Profesionales, Especialidades.
- b) Nombre de los cursos de capacitación asistidos (internos y externos).

- c) Idiomas extranjeros estudiados con clasificando su dominio. (Poco, regular o excelente).

4. Trayectoria Laboral:

- a) En otras empresas, o dentro de la misma empresa.
- b) Fecha de ingreso, sueldos, nombre de los puestos ocupados, departamentos, evaluaciones de desempeño.

5. Antigüedad dentro de la empresa para efecto de:

- a) Creación de reservas por prima de antigüedad.
- b) Control de los días de vacaciones a que tiene derecho a disfrutar.
- c) Control del pago de la prima de vacaciones.
- d) Control de la estancia de un trabajador que haya estado en dos o más compañías del grupo.

6. Obtención inmediata de información por cada trabajador acerca de:

- a) Total de aportaciones de 5% que ha pagado la empresa al INFONAVIT.
- b) Igualmente del total de abonos efectuados por créditos otorgados por esa Institución.

V. INVESTIGACION DE CAMPO

5.1. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El hombre, como ser social por naturaleza se interrelaciona con otros en sociedades organizadas y utiliza la comunicación como factor determinante en todas sus actividades, buscando siempre el adecuado manejo de la información en forma completa, eficaz y oportuna.

La empresa como sociedad organizada obliga al hombre a optimizar sus recursos, aplicando una mejor administración de los mismos, y es en la época actual que con el apoyo de diversas tecnologías, implementa diversos métodos, sistemas y procedimientos para facilitar el cumplimiento de sus tareas y la consecución de sus objetivos.

De tal forma que, una de las tecnologías más desarrolladas como son los sistemas computarizados, resultan de vital importancia dentro de la administración de las empresas para el manejo de la información en todos sus aspectos.

Debido al crecimiento constante de la Industria en México, las diferentes actividades de las empresas se venen la necesidad de contar con controles más exactos y confiables para convertirse en uso normal en la toma de decisiones.

Es así como primordialmente se han establecido sistemas mecanizados y posteriormente computarizados en áreas por demás importantes como: Finanzas, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Ventas, Almacenes; dejando la mayoría de las empresas relegada su aplicación en el área de Administración de Personal.

Dentro de la mentalidad empresarial se ve "materializada" la administración, al darle mayor importancia a los recursos materiales y técnicos, cuando son de mayor importancia las personas, ejecutores de las diversas funciones y actividades de las empresas y quienes son el factor fundamental en el desarrollo de las mismas.

Este es el motivo por el cual la investigación pretende enfocar la aplicación de sistemas computarizados para optimizar la función de la administración de personal en un grupo de empresas del ramo Minero-Metalúrgico.

Con objeto de determinar la situación real que administrativamente se encuentran las diversas empresas que integran este Grupo, se ha elaborado un cuestionario cuyo fin es obtener los elementos que ayuden al diseño y elaboración de un Sistema Integral de Administración de Personal.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A JESES DE PERSONAL Y/O
RELACIONES INDUSTRIALES**

OBJETIVO:

El objetivo de este cuestionario es obtener información precisa y veraz que nos permita conocer el nivel administrativo, la funcionalidad y eficacia de los diversos servicios que proporciona el Departamento de Administración de Personal en cada una de las Compañías, dentro de un Grupo de Empresas del Ramo Minero - Metalúrgico.

1. ¿Cuántas personas le reportan a usted directamente?

Número de personas _____

Anote el título del puesto y la función que realizan cada uno.

<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>FUNCIONES</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

OBJETIVO: Conocer la estructura y la distribución de las diversas cargas de trabajo del Departamento responsable de la función de Administración de Personal.

2. ¿Cuál es el total de personal que labora en la Empresa?

	PLANTA	EVENTUALES
Número de Personal NO Sindicalizado	_____	_____
Número de Personal Sindicalizado	_____	_____
T o t a l	=====	=====

OBJETIVO: Conocer la plantilla de personal que se administra en cada Empresa.

3. ¿Bajo qué tipo de Contrato se mantiene la relación laboral con el personal? Favor de anexar un ejemplar de cada uno.

	<u>Nº DE PERSONAL NO SINDICALIZADO</u>	<u>Nº DE PERSONAL SINDICALIZADO</u>
A) Contrato por Tiempo Indefinido	_____	_____
B) Contrato por Tiempo Determinado	_____	_____
C) Contrato por Obra Determinada	_____	_____
D) Contrato Colectivo	_____	_____
E) Sin Contrato	_____	_____
F) Otros	_____	_____

OBJETIVO: Conocer las obligaciones contraídas por la Empresa con el personal, a través de cada uno de los diferentes contratos y determinar las percepciones, retenciones y prestaciones que han de administrarse.

4. ¿Cada cuándo realiza o elabora la nómina del personal y que tiempo dedica a esa labor?

Periodicidad:

SEMANAL QUINCENAL MENSUAL

OTROS: _____

Tiempo que dedica para realizar esa operación: _____

Número de personas que realizan la nómina y su registro: _____

OBJETIVO: Conocer el total de horas - hombre aplicadas para realizar la elaboración y registro de la nómina.

5. Marque con una "X" la forma en que realizan la elaboración y registro de la nómina del personal que labora en esa Compañía.

MANUAL

MECANIZADO

COMPUTARIZADO

Si utiliza algún sistema indique, cuál es? _____

OBJETIVO: Conocer los medios con los que realiza cada Compañía la nómina de su personal y el tipo de sistema que se aplica.

6. Marque con una "X" los documentos o fuentes de información que utilizan para la elaboración de la nómina.

_____ Movimiento de Personal

_____ Requisición de Personal

_____ Notificación de pagos (vacaciones, incapacidad, permisos y tiempo extraordinario).

_____ Tarjetas de asistencia

_____ Notificación de descuentos

_____ Descuentos por Préstamos y Anticipos de Sueldos

Otros: _____

OBJETIVO: Conocer los diversos documentos utilizados para la elaboración de la nómina.

7. De la siguiente lista marque con una "X" los controles que utilizan, así como la forma en que lo operan.

	MANUALMENTE	MECANIZADO	COMPUTARIZADO
_____ Tarjetas de Asistencia			
_____ Kárdex (vacaciones y prima vacacional)			
_____ Ordenes de pago			
_____ Altas y Bajas de Personal			
_____ Transferencias de Personal			
_____ Altas, Bajas y Cambio de Salario ante el IMSS			
Otros:			

OBJETIVO: Conocer los diferentes controles establecidos en cada Compañía y que ayudan para el desempeño de sus funciones.

Marque con una "X" los conceptos por los que se efectúan pagos y deducciones a través de nómina al personal.

PERCEPCIONES

Sueldo Básico
 Tiempo Extra Doble
 Tiempo Extra Triple
 Pago de Vacaciones
 Prima Dominical
 Prima de Vacaciones
 Devolución Ahorro
 Aportación Empresa Fondo de Ahorro
 Devolución I.M.S.S.
 Bonificación Especial
 Reparto de Utilidades
 Prima de Antigüedad
 Aguinaldo
 Prima de Antigüedad Empresa
 Compensación ISPT Año Anterior
 Devolución Descuentos Indebidos
 Previsión Social Profesional
 Ayuda Escolar
 Consultoría - Pensión
 Previsión Social General
 Devolución de I.S.P.T.
 Indemnización.

Otros:

DEDUCCIONES

I.S.P.T.
 I.M.S.S.
 Pensión Alimenticia
 Anticipo de Sueldo
 Despensa
 Descuento Préstamo Empresa
 Comedor
 Descuento Préstamo Infonavit
 Cuota Seguro Gastos Médicos
 Otros Anticipos
 Aportación Caja Ahorros
 Descuento Préstamo Caja de Ahorros
 1% Mantenimiento Infonavit
 Ajuste I.M.S.S.
 Abono Préstamo Banco
 Adaptaplan (Seguro de Vida)
 ISPT Año Anterior
 Descuento Gastos Exploración
 Descuento Fonacot
 Aportación Fondo de Ahorro
 Descuento Préstamo Fondo de Ahorros
 Intereses Préstamo Fondo de Ahorros
 Descuento Gastos de Viaje
 Descuento Gastos Médicos

Otros:

OBJETIVO: Determinar el total de conceptos que se manejan en la nómina de cada una de las Compañías a fin de estandarizar y hacer un resumen de los mismos.

9. Marque con una "X" los conceptos por los que se efectúan pagos y deducciones a través de la nómina al personal Sindicalizado.

PERCEPCIONESDEDUCCIONES

<input type="checkbox"/>	Básico y Séptimo Día	<input type="checkbox"/>	Impt.Sobre Productos del Trabajo
<input type="checkbox"/>	Tiempo Extra-Ordinario	<input type="checkbox"/>	Seguro Social
<input type="checkbox"/>	Tiempo a Destajo	<input type="checkbox"/>	Pensión Alimenticia
<input type="checkbox"/>	Riesgos Profesionales	<input type="checkbox"/>	Anticipo de Salarios
<input type="checkbox"/>	Riesgos NO Profesionales	<input type="checkbox"/>	Préstamo Empresa
<input type="checkbox"/>	Trabajo Extraor.Desem.Hornos.	<input type="checkbox"/>	Renta de Casa
<input type="checkbox"/>	Día Festivo Trabajado	<input type="checkbox"/>	Anticipo de Materiales
<input type="checkbox"/>	Día Festivo NO Trabajado	<input type="checkbox"/>	Fondo de Ahorro
<input type="checkbox"/>	Día Festivo Coin C/Descuento	<input type="checkbox"/>	Fondo de Ahorro Adicional
<input type="checkbox"/>	Pago de Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Cooperativa del Sindicato
<input type="checkbox"/>	P. De Vacs.Exced.Prima Vacs.	<input type="checkbox"/>	Cuota Sindical
<input type="checkbox"/>	Prima de Vacaciones	<input type="checkbox"/>	Abono Préstamo Sindicato
<input type="checkbox"/>	Comisión Sindical	<input type="checkbox"/>	Gastos de Defunción
<input type="checkbox"/>	Becas	<input type="checkbox"/>	Fondo de Resistencia
<input type="checkbox"/>	Salario por Luto	<input type="checkbox"/>	Abono Préstamo Infonavit
<input type="checkbox"/>	Ajustes	<input type="checkbox"/>	Otros Desc. Cooperativa
<input type="checkbox"/>	Prima Dominical	<input type="checkbox"/>	Otros Descuentos Empresa
<input type="checkbox"/>	Premio por Asistencia Alim.	<input type="checkbox"/>	Otros Descuentos Sindicato
<input type="checkbox"/>	Ayuda para Renta	<input type="checkbox"/>	Adeudo ISPT Año Anterior
<input type="checkbox"/>	Trabajos Ligeros	<input type="checkbox"/>	Ajuste de ISPT
<input type="checkbox"/>	Ajuste de ISPT	<input type="checkbox"/>	Descuento Fonacot
<input type="checkbox"/>	Devolución Dif.de Infonavit	<input type="checkbox"/>	1% Mantenimiento Infonavit
<input type="checkbox"/>	Otros Pagos Gravados	<input type="checkbox"/>	2a. Pensión Alimenticia
<input type="checkbox"/>	Devolución Cuota IMSS	<input type="checkbox"/>	Descuento Solidaridad
<input type="checkbox"/>	Aguinaldo		Otros:
<input type="checkbox"/>	Ahorro		_____
<input type="checkbox"/>	Reparto de Utilidades		_____
<input type="checkbox"/>	Ayuda Social		_____
<input type="checkbox"/>	Indemnización por Cambio Categ.		_____
<input type="checkbox"/>	Viáticos Delegados Sird.		_____
	Otros:		

OBJETIVO: Determinar el total de conceptos que se utilizan en la nómina a fin de estandarizar y elaborar un resumen de los mismos.

10. Marque con una "X" las prestaciones que otorga su Compañía al personal e indique que tipo de control utiliza para cada una de ellas, y anexe el formato establecido.

	MANUAL	MECANIZADO	COMPUTARIZADO
_____ Fondo de Ahorro de Empleados			
_____ Seguro de Gastos Médicos Mayores			
_____ Jubilación			
_____ Inválidez y Fallecimiento			
_____ Caja de Ahorros			
_____ Aguinaldo			
_____ Vacaciones			
_____ Despensa			
_____ Comedor			
_____ Club			
_____ Préstamo de la Empresa			
_____ Automóvil			
_____ Ayuda para Renta			
_____ Ayuda para compra de Casas			
Otros:			

OBJETIVO: Conocer el total de prestaciones otorgadas en cada una de las empresas así como los diversos tipos de control utilizados.

11. De las prestaciones que otorga la Empresa, relacione en orden numérico ascendente las cinco prestaciones que ofrecen mayor complejidad en su control y su administración. Anexe las políticas y estatutos correspondientes.

NOMBRE DE PRESTACIONES

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

OBJETIVO: Determinar que prestaciones son las que presentan mayor complejidad en su control, a fin de analizar sus políticas y procedimientos y diseñar un sistema que simplifique su control y administración.

12. Indique bajo qué Régimen Fiscal está su Empresa.

REGULAR

IRREGULAR

Si es irregular escriba el período que abarca:

A

DIA MES

DIA MES

OBJETIVO: Conocer el tipo de Régimen Fiscal de cada compañía, ya que de ser irregular se debe hacer algunas consideraciones en las obligaciones fiscales y labores que se generan con el pago de remuneraciones al personal subordinado.

13. Marque con una "X" los conceptos por lo que la Empresa esta obligada fiscalmente, como producto del pago de remuneraciones al personal subordinado.

CONCEPTO DE OBLIGACIONES FISCALES

- _____ Base Gravable
- _____ Impuesto Sobre el Producto del Trabajo
(I.S.P.T.)
- _____ 1% Sobre Remuneraciones
- _____ Cuotas Obrero-Patronales
(I.M.S.S.)
- _____ 5% Aportación Patronal de INFONAVIT
- _____ Impuestos Estatales sobre Remuneraciones

14. Marque con una "X" e indique los medios que utilizan para el cálculo, la elaboración y formulación de las obligaciones relacionadas, así como el tiempo y número de personas que lo elaboran. Anéjar una copia del formato.

CONCEPTO Y OBLIGACIONES FISCALES	FORMULACION Y PAGO			M E D I O S			TIEMPO	Nº DE PERSONAS
	MENSUAL	BIMESTRAL	ANUAL	MANUAL	MECANIZADO	COMPUTARIZADO	TOTAL EN HRS.	
_____ Base Gravable								
_____ I.S.P.T.								
_____ 1% S/Remuneración								
_____ Impuestos Estatales S/Remuneración								
_____ Cuotas Obrero Patronales I.M.S.S.								
_____ 5% Aportación Patronal Infonavit								
_____ Créditos de FONACOT								
_____ Créditos INFONAVIT								
_____ Cálculo Anual Forma HLSR-90								
_____ Reparto de Utilidades								
_____ Otros:								

OBJETIVO: Conocer y determinar el número de horas-hombre aplicadas en la elaboración de cada una de las obligaciones fiscales y los medios o sistemas utilizados.

15. ¿Depende de su Departamento el Registro Contable de la Nómina?

SI _____ NO _____

OBJETIVO: Conocer si el Departamento de Personal es responsable del Registro Contable de la Nómina.

16. ¿Qué sistema utiliza para la elaboración de los Registros Contables?

AUTOMATICO

MANUAL

OBJETIVO: Determinar de forma particular la operación del Departamento de Personal.

17. Además del Registro Contable de la Nómina. ¿Realiza otras funciones? Relacionelas:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

OBJETIVO: Conocer si existen otras funciones complementarias del Departamento de Personal.

18. ¿Cuántas horas-hombre requiere para realizar el Registro Contable de la Nómina?

HORAS _____ N° DE PERSONAS QUE LA ELABORAN _____

OBJETIVO: Conocer la carga de trabajo que implica este tipo de operación.

19. Relacione cuáles son los documentos o fuentes de información que utilizan para la elaboración del Registro Contable de la Nómina.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

OBJETIVO: Conocer los diversos elementos que se utilizan para elaborar el Registro Contable.

20.Cuál es la información que con más frecuencia solicita el personal de su compañía; sobre los siguientes conceptos. Indique.

CONCEPTO

- | | |
|-------|---|
| _____ | Dudas con respecto al pago de sueldos y salarios |
| _____ | Dudas sobre días de vacaciones y pago prima de vac. |
| _____ | Constancias de Percepciones e Impuestos Retenidos |
| _____ | Constancias de información para créditos a Fonacot |
| _____ | Constancias de información para créditos al Inforavit |
| | Otros: |
| | _____ |
| | _____ |
| | _____ |

OBJETIVO: Determinar qué información es la más solicitada por el personal pensando en una respuesta óptima y oportuna.

21. ¿Qué tipo de problema(s) Administrativos o Laborales se generarían con el personal, en el caso de no proporcionar oportunamente la información mencionada en la pregunta anterior.

Explique brevemente de que tipo:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

OBJETIVO: Conocer la incidencia de la administración del Departamento de Personal en el clima laboral de la Empresa.

22. Con que tipo de información apoya su Departamento al control y administración de los Contratos Colectivos de Trabajo; marque con una "X"

- _____ Ninguna
- _____ Indices de Ausentismo
- _____ Rotación de Personal
- _____ Indice de Incapacidades
- _____ Vacaciones
- _____ Estadísticas de sueldos y salarios pagados
- _____ Estadísticas de prestaciones pagadas

OBJETIVO: Determinar con qué elementos se cuentan para cumplir con la función de Relaciones Industriales.

5.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

En toda investigación al diseñar y aplicar un cuestionario se busca la confirmación de los objetivos y de la hipótesis planteados. Por tal motivo se elaboró un cuestionario piloto para detectar posibles problemas y preveer soluciones al momento de su aplicación.

Una vez realizada la prueba piloto se procedió a revisar y corregir el cuestionario y a imprimir el cuestionario definitivo.

La muestra del cuestionario aplicado comprende un universo de dieciocho empresas, de las cuales quince son del ramo minero metalúrgico y tres del ramo químico-industrial, éstas se incluyeron porque pertenecen al grupo de empresas en estudio y cuyo sistema de administración de personal es semejante en su operación a las primeras.

Las empresas encuestadas son las que se relacionan en el anexo N° 1. El total de empresas que contestaron el cuestionario fueron catorce, cuatro de ellas se desecharon dado que la información a considerar no es importante para la muestra, ya que actualmente son proyectos y el número de personal que lo integra es mínimo.

Una vez reunido todo el material se ordenó la información y se realizó la tabulación de la misma por medio de cuadros y gráficas, mismos que nos facilitan la interpretación y el análisis.

El análisis e interpretación de la información se encuentra al pie de cada cuadro o gráfica con su comentario, también se anota la pregunta y el objetivo.

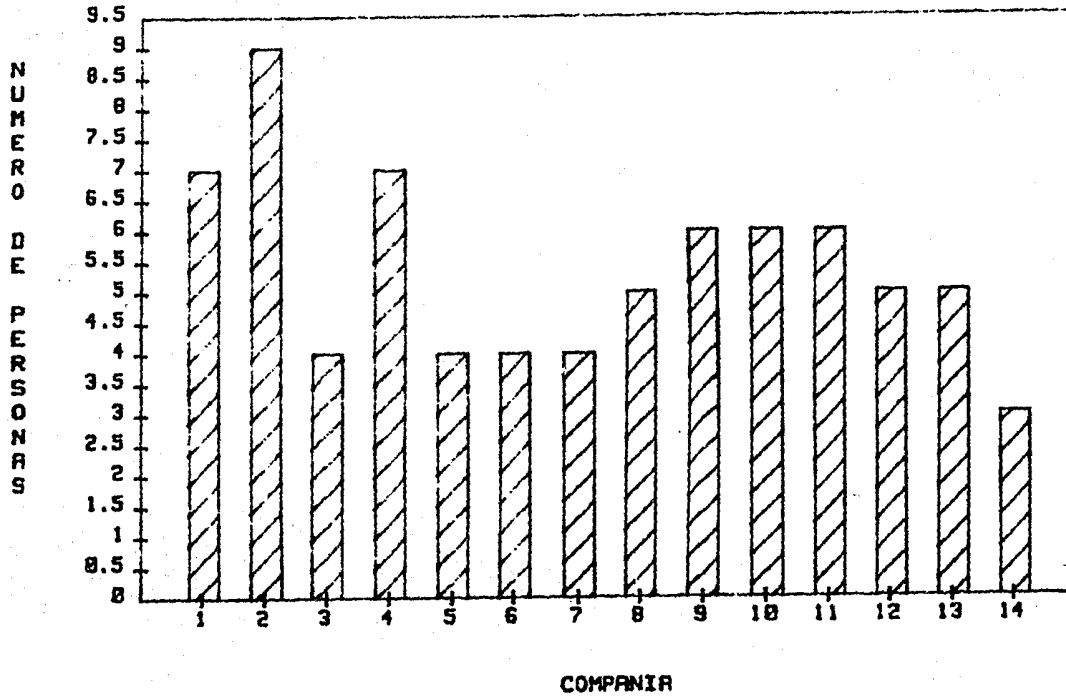
1. ¿Cuántas personas le reportan a usted directamente?

OBJETIVO: Conocer la estructura y la distribución de las diversas cargas de trabajo del Departamento responsable de la función de Administración de Personal.

CUADRO Nº 1.

NOMBRE DEL PUESTO	COMPANIAS														TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Gerente de Relaciones Industriales	X	X		X						X	X				5
Jefe de Relaciones Industriales			X		X	X	X	X				X	X	X	9
Jefe de Personal	X		X			X		X	X			X	X		7
Jefe de Capacitación		X		X				X	X	X	X				6
Jefe de Seguridad Industrial		X		X			X			X	X		X		6
Vigilancia		X		X	X		X		X	X	X	X			8
Secretaria	X	X		X						X	X				5
Supervisor de Administración de Personal Sindicalizado			X												1
Encargado de Seguro Social	X	X													2
Jefe de Servicios Médicos			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	11
Encargo de Nómina	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	13
Jefe de Prestaciones	X														1
Servicios de Oficina	X														1
TOTAL	7	9	4	7	4	4	4	5	6	6	6	5	5	3	75

PERSONAL QUE LABORA EN "ADMINISTRACION DE PERSONAL"



COMENTARIO: Como se puede ver en el cuadro N° 1, los títulos de puestos son iguales en todas las empresas y las funciones que realizan son semejantes, con variantes acordes a necesidades específicas.

En el cuadro N° 2, la estructura del Departamento de Administración de Personal establecida en cada una de las Compañías es la adecuada en relación a su carga de trabajo y en función al total del personal al cual proporcionan servicio.

2. ¿Cuál es el total de personal que labora en la Empresa?

OBJETIVO: Conocer la plantilla de personal que se administra en cada Empresa.

CUADRO N° 3

ESTADÍSTICAS DE PERSONAL

N° de Cfa.	Ubicación Geográfica	NO SINDICALIZADO			SINDICALIZADO			Gran Total
		Planta	Eventuales	Total	Planta	Eventuales	Total	
1	México, D.F.	589	31	620	- . -	- . -	- . -	620
2	Coahuila	527	15	542	2,439	239	2,678	3,220
3	Durango	48	- . -	48	144	1	145	193
4	Coahuila	253	10	263	425	217	642	905
5	Durango	23	- . -	23	- . -	- . -	- . -	23
6	Queretaro	50	- . -	50	117	45	162	212
7	San Luis Potosí	32	- . -	32	58	- . -	58	90
8	San Luis Potosí	63	- . -	63	125	11	136	199
9	Coahuila	63	- . -	63	217	- . -	217	280
10	Tampico	94	3	97	139	82	221	318
11	Coahuila	148	2	150	242	47	289	439
12	Edo. de México	52	- . -	52	204	17	221	273
13	Michoacan	61	2	63	127	36	163	226
14	Sonora	38	- . -	38	85	4	89	127
Totales		2,041	63	2,104	4,322	699	5,021	7,125

COMENTARIO: Dado el número total de personal que conforma este grupo de Empresas, hace factible y justifica el establecer un servicio corporativo de Administración de Personal.

3. ¿Bajo qué tipo de Contrato se mantiene la relación laboral con el personal?
Favor de anexar un ejemplar de cada uno.

OBJETIVO: Conocer las obligaciones contraídas por la Empresa con el personal, a través de cada uno de los diferentes contratos y determinar las percepciones, retenciones y prestaciones que han de administrarse.

CUADRO N° 4

- C1 - Contrato por Tiempo Indefinido B₁ - Personal No Sindicalizado
 C2 - Contrato por Tiempo Determinado B₂ - Personal Sindicalizado
 C3 - Contrato por Obra Determinada
 C4 - Contrato Colectivo

Compañía	C1		C2		C3		C4	
	D ₁	D ₂	D ₁	D ₂	D ₁	D ₂	D ₁	D ₂
1	589	--	16	--	15	--	--	--
2	527	2,439	15	--	--	239	--	2,678
3	48	144	--	--	--	1	--	145
4	253	425	5	--	5	217	--	642
5	23	--	--	--	--	--	--	--
6	50	117	--	--	--	45	--	162
7	32	58	--	--	--	--	--	58
8	63	125	--	--	--	11	--	136
9	63	217	--	--	--	--	--	217
10	94	136	3	--	--	82	--	221
11	148	242	2	--	--	47	--	289
12	52	204	--	--	--	17	--	221
13	61	127	2	--	--	36	--	163
14	38	85	--	--	--	4	--	89
Total	2,041	4,322	43	--	20	699	--	5,021
%	28.64	60.65	0.60	--	0.30	9.81	--	70.47

COMENTARIO: Los contratos que se utilizan (C1, C2 y C3), fundamentalmente son iguales en todas las Empresas, en lo que se refiere a las obligaciones contraídas con el personal. Sin embargo, como se aprecia en el cuadro N° 4 el personal eventual es el 10% del universo (7,125 cuadro N° 3) el cual presenta características particulares y hace un tanto complejo su administración y control.

En cuanto a los contratos colectivos (C4), son semejantes a los contratos anteriores sólo varían en ciertas prestaciones negociadas con cada sindicato, por lo que se requiere de un estricto control para su correcta administración a fin de evitar problemas laborales con el personal.

4. ¿Cada cuándo realiza o elabora la nómina del personal y que tiempo dedica a esa labor?

OBJETIVO: Conocer el total de horas aplicadas para realizar la elaboración y registro de la nómina.

CUADRO Nº 5.

Compañía	Elaboración de la Nómina		Nº de Personas que la elaboran	Tiempo de elaboración/Persona	Total Hrs./Hombre
	Semanal	Mensual			
1		X	3	40 Hrs.	120
2	X	X	7	20 Hrs.	140
3	X		2	16 Hrs.	32
4	X		3	16 Hrs.	48
5	X		2	6 Hrs.	12
6	X		2	16 Hrs.	32
7	X		2	6 Hrs.	12
8	X		2	6 Hrs.	12
9	X		2	6 Hrs.	12
10	X		3	6 Hrs.	18
11	X		3	16 Hrs.	48
12	X		2	6 Hrs.	12
13	X		2	6 Hrs.	12
14	X		2	16 Hrs.	32
Totales			37	182 Hrs.	542 Hrs./Hombre

COMENTARIO: Relacionando la información de los cuadros estadísticos 3 y 5, vemos que el Tiempo Hrs./Hombre aplicado para la elaboración de la nómina de 5021 personas en forma manual equivale a 422 Hrs./Hombre y significa a 879 semanas de trabajo, lo que en un sistema computarizado se requiere de 120 Hrs./Hombre, que es igual a 2.5 semanas de trabajo.

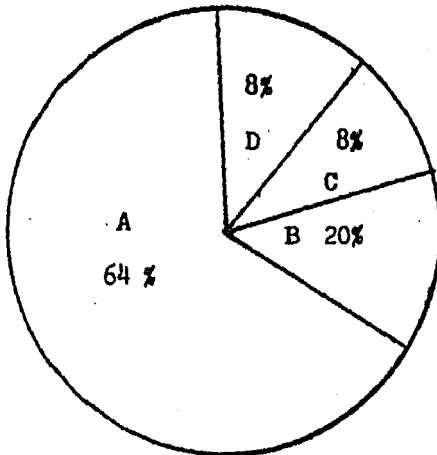
5. Marque con una "X" la forma en que realizan la elaboración y registro de la nómina del personal que labora en esa Compañía.

OBJETIVO: Conocer los medios con los que realiza cada compañía la nómina de su personal y el tipo de sistema que se aplica.

CUADRO Nº 6

SISTEMA PARA ELABORACION DE LA NOMINA

- A = Sistema Manual.
 B = Sistema Mixto (Computarizado y Mecanizado).
 C = Sistema Computarizado.
 D = Sistema Mecanizado.



COMENTARIO: Como se puede apreciar en la gráfica, solamente en una Compañía se aplica un sistema computarizado en la elaboración de la nómina del personal. En otras dos Compañías se aplica un sistema mecanizado las cuales ya se encuentran en proceso de automatización. El resto de las Compañías el sistema utilizado es el tradicional (Royal Mac Bec) cuya elaboración es manual.

6. Marque con una "X" los documentos o fuentes de información que utilizan para la elaboración de la nómina.

OBJETIVO: Conocer los diversos documentos utilizados para la elaboración de la nómina.

RELACION DE DOCUMENTOS Y CONTROLES ESTABLECIDOS

1. Movimiento de Personal
2. Notificación de Pagos
3. Tarjetas de Asistencia
4. Notificación de Descuentos
5. Anticipo de Sueldos
6. Kardex
7. Notificación de Vacaciones
8. Altas, Bajas y Cambios de Salario del Seguro Social
9. Reporte de Incapacidades

COMENTARIO: Los documentos y controles utilizados en cada una de las compañías cambia de acuerdo al tipo de operación que se genere y a sus necesidades específicas. Siendo en algunos documentos diferente su formato y presentación, contienen todos la misma información.

7. De la siguiente lista marque con una "X" los controles que utilizan, así como la forma en que lo operan.

OBJETIVO: Conocer los diferentes controles establecidos en cada compañía y que ayudan para el desempeño de sus funciones.

1. Tarjetas de Asistencia
2. Kardex (vacaciones y prima vacacional)
3. Ordenes de Pago
4. Altas y Bajas de Personal
5. Transferencias de Personal
6. Altas, Bajas y Cambio de Salario ante el Seguro Social

COMENTARIO: IDEM, ANTERIOR.

8. Marque con una "X" los conceptos por los que se efectúan pagos y deducciones a través de nómina al personal NO Sindicalizado.

OBJETIVO: Determinar el total de conceptos que se manejan en la nómina de cada una de las Compañías a fin de estandarizar y hacer un resumen de los mismos.

CUADRO N° 7

PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES QUE SE APLICAN EN LA
NOMINA DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

PERCEPCIONES DE NOMINA.

1. Sueldo Básico
2. Tiempo Extra Doble
3. Tiempo Extra Triple
4. Pago de Vacaciones
5. Prima Dominical
6. Prima de Vacaciones
7. Devolución Ahorro
8. Aportación Empresa Fondo de Ahorro
9. Devolución IMSS
10. Bonificación Especial
11. Reparto de Utilidades
12. Prima de Antigüedad
13. Aguinaldo
14. Prima de Antigüedad Empresa
15. Compensación ISPT Año Anterior
16. Devolución Descuentos Indevidos
17. Previsión Social Profesional
18. Ayuda Escolar
19. Previsión Social Profesional
20. Devolución ISPT
21. Indemnización

CUADRO N° 8

NOMINA DE PERSONAL NO SINDICALIZADO

PERCEPCIONES	PORCENTAJE DE APLICACION EN LA NOMINA DE LAS CIAS.
N° CONCEPTO	
01-06-07-08-11-12-13-14-21	100 %
05	42.8 %
10	28.5 %
17 y 19	21.42%
02 - 4 - 9 - 16 - 18	14.28%
3 - 5 y 20	7.14%

DEDUCCIONES DE NOMINA.

22. Impuesto Sobre Productos de Trabajo
23. Cuota Obrero del IMSS
24. Pensión Alimenticia
25. Anticipo de Sueldo
26. Despensa
27. Descuento Préstamo Empresa
28. Comedor
29. Descuento Préstamo Infonavit
30. Cuota Seguro de Gastos Médicos
31. Otros Anticipos
32. Aportación Caja de Ahorros
33. Descuento Préstamo Caja de Ahorros
34. 1% Mantenimiento Infonavit
35. Ajuste Cuota IMSS
36. Abono Préstamo Banco
37. Seguro de Vida
38. ISPT Liquidación
39. ISPT Año Anterior
40. Descuentos Créditos Fonacot
41. Aportación Fondo de Ahorro
42. Descuento Préstamo Fondo de Ahorro
43. Intereses Préstamo Fondo de Ahorro
44. Descuentos Gastos de Viaje
45. Descuentos Gastos Médicos

CUADRO N° 9

DEDUCCIONES	PORCENTAJE DE APLICACION EN LA NOMINA DE LAS CIAS.
Nº. CONCEPTO	
22-30-37-38-41-42-43	100 %
23	78.57%
24 - 31	42.85%
29 - 34 - 40	28.57%
27 - 36 - 45	21.42%
25-28-32-33-35	14.28%
26 - 44	7.14%
39	0.0 %

COMENTARIO: La aplicación de los diversos conceptos de percepciones y deducciones en la nómina del personal no sindicalizado, solamente el concepto 39 no se utiliza en ninguna compañía, todos los demás conceptos se utilizan en el porcentaje arriba indicado.

9. Marque con una "X" los conceptos por los que se efectúan pagos y deducciones a través de la nómina al personal Sindicalizado.

OBJETIVO: Determinar el total de conceptos que se utilizan en la nómina a fin de estandarizar y elaborar un resumen de los mismos.

PERCEPCIONES DE NOMINA.

51. Básico y Séptimo Día.
52. Tiempo Extraordinario
53. Tiempo a Destajo
54. Riesgos Profesionales
55. Riesgos No Profesionales
56. Día Festivo Trabajado
57. Día Festivo no Trabajado
58. Pago de Vacaciones
59. Prima de Vacaciones
60. Comisión Sindical
61. Becas
62. Salario por Luto
63. Ajustes de Categoría
64. Prima Dominical
65. Premio por Asistencia (Alimentos)
66. Ayuda para Renta
67. Ajustes ISPT
68. Devolución Diferencia Infonavit
69. Otros Pagos Gravados
70. Devolución Cuota IMSS
71. Aguinaldo
72. Ahorro
73. Reparto de Utilidades
74. Ayuda Social
75. Viáticos Delegado Sindical

CUADRO N° 10

NOMINA PERSONAL SINDICALIZADO

PERCEPCIONES	PORCENTAJE DE APLICACION EN LA NOMINA DE LAS CIAS.
N° CONCEPTO	
51-52-56-57-58-59-60-62-63-64-71-73	100 %
67 - 72 - 75	92.3 %
53	76.92%
74	46.15%
61	38.46%
54 - 55 - 68- 70	30.76%
66	21.42%
65 - 69	7.7 %

DEDUCCIONES DE NOMINA.

- 76. Impuesto Sobre Productos del Trabajo
- 77. Cuota del IMSS
- 78. Pensión Alimenticia
- 79. Anticipo de Salarios
- 80. Préstamo Empresa
- 81. Renta de Casa
- 82. Anticipo de Materiales
- 83. Fondo de Ahorro
- 84. Cooperativa del Sindicato
- 85. Cuota Sindical
- 86. Abono Préstamo Sindicato
- 87. Gastos de Defunción
- 88. Fondo de Resistencia
- 89. Abono Préstamo Infonavit
- 90. Otros Descuentos Cooperativa
- 91. Otros Descuentos Empresa
- 92. Otros Descuentos Sindicato
- 93. Adeudo ISPT Año Anterior
- 94. Ajuste de ISPT
- 95. Descuento Fonacot
- 96. 1% Mantenimiento Infonavit
- 97. Segunda Pensión Alimenticia
- 98. Descuento Solidaridad

CUADRO N° 11

DEDUCCIONES	PORCENTAJE DE APLICACION EN LA NOMINA DE LAS CIAS.
N° CONCEPTO	
51-52-56-57-58-59-60-62-63-64-71-73	100 %
67 - 72 - 75	92.3 %
53	76.92 %
74	46.15 %
61	38.46 %
54 - 55 - 68 - 70	30.76 %
66	21.42 %
65 - 69	7.7

COMENTARIO: En lo que se refiere a la nómina de personal sindicalizado todos los conceptos enlistados se aplican con los porcentajes arriba indicados.

10. Marque con una "X" las prestaciones que otorga su compañía al personal e indique que tipo de control utiliza para cada una de ellas, y anexe el formato establecido.

OBJETIVO: Conocer el total de prestaciones otorgadas en cada una de las empresas así como los diversos tipos de control utilizados.

CUADRO Nº 12

RELACION DE PRESTACIONES QUE SE OTORGAN EN LAS COMPAÑIAS

CONCEPTO DE PRESTACIONES	COMPANIAS QUE LAS OTORGAN	SISTEMA UTILIZADO
1. Fondo de Ahorro 2. Seguro Social Médico 3. Jubilación 4. Inválidez y Fallecimiento 5. Caja de Ahorros 6. Vacaciones 7. Despensa 8. Ayuda para Renta 9. Préstamos	En todas las Compañías se otorgan al personal	Manual

COMENTARIO: Todas estas prestaciones son adicionales a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo, de tal forma que el llevar una correcta administración de cada una y tienen como objeto proporcionar un bienestar mayor al personal.

11. De las prestaciones que otorga la empresa, relacione en orden numérico ascendente las cinco prestaciones que ofrecen mayor complejidad en su control y su administración. Anexe las políticas y estatutos correspondientes.

OBJETIVO: Determinar que prestaciones son las que presentan mayor complejidad en su control, a fin de analizar sus políticas y procedimientos y diseñar un sistema que simplifique su control y administración.

RELACION DE PRESTACIONES

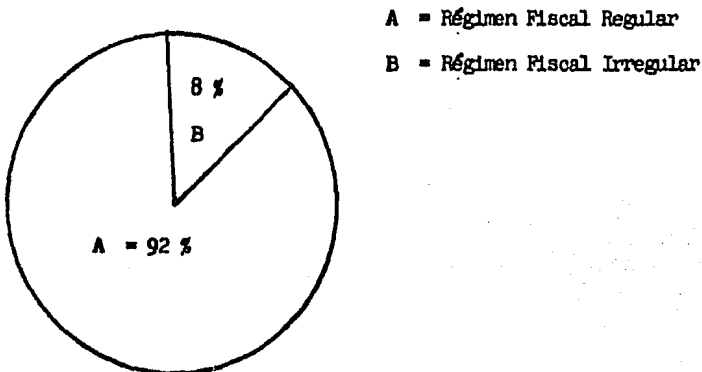
1. Fondo de Ahorro
2. Caja de Ahorros
3. Gastos Médicos
4. Vacaciones
5. Despensa

COMENTARIO: Estas prestaciones son las que por el número total de personal que se ve beneficiado y por sus características particulares, según estatutos y políticas establecidas para cada una, hace su administración y control un tanto complejo; además de los requisitos fiscales que deben de cumplirse.

12. Indique bajo qué Régimen Fiscal está su empresa.

OBJETIVO: Conocer el tipo de Régimen Fiscal de cada compañía, ya que de ser irregular se debe hacer algunas consideraciones en las obligaciones fiscales y labores que se generan con el pago de remuneraciones al personal subordinado.

CUADRO Nº 13



COMENTARIO: Con excepción de una compañía, todas las demás están dentro de un Régimen Fiscal Irregular que comprenden los meses del 1º de diciembre al 30 de noviembre.

13. Marque con una "X" los conceptos por lo que la empresa está obligada fiscalmente, como producto del pago de remuneraciones al personal subordinado.

OBJETIVO: Determinar y conocer las diversas obligaciones fiscales que se generan del pago de nómina.

**RELACION DE OBLIGACIONES FISCALES
POR REMUNERACIONES**

1. Impuesto Sobre Productos del Trabajo
2. 1% Sobre Remuneraciones para la Educación
3. 5% Aportación Patronal de Infonavit
4. Impuestos Estatales Sobre Remuneraciones
5. Cuotas Obrero - Patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social

COMENTARIO: Básicamente las obligaciones fiscales de las diversas compañías, son las establecidas por Ley para el personal asalariado.

14. Marque con una "X" e indique los medios que utilizan para el cálculo, la elaboración y formulación de las obligaciones relacionadas, así como el tiempo y número de personas que lo elaboran. Anexar una copia del formato.

OBJETIVO: Conocer y determinar el número de horas-hombre aplicadas en la elaboración de cada una de las obligaciones fiscales y los medios o sistemas utilizados.

CUADRO N° 14

CONCEPTO	FORMULACION Y PAGO	FORMA DE ELABORACION	TOTAL HRS/HOMBRE APLICADOS
I. Base Gravable Impuesto Sobre Productos del Trabajo 1% Sobre Remuneraciones Impuesto Estatal Sobre Remuneraciones Créditos Fonacot	Mensual	Manual	960
II. 5% Infonavit Créditos Infonavit Cuotas Obrero - Patronales (IMSS)	Bimestral		864
III. Declaración Anual (Forma HISR-90) Reparto de Utilidades	Anual		1,344

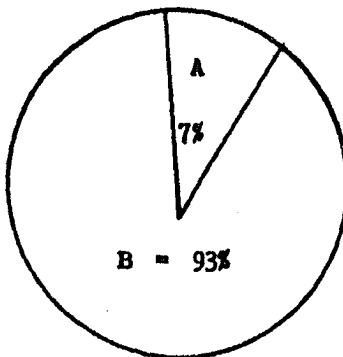
COMENTARIO: El total horas - hombre aplicadas en la elaboración de las obligaciones arriba indicadas es alto. Bajo un sistema computarizado dicha información se procesa en el término de 16 horas - hombre para los conceptos incluidos en los incisos I y II y de los conceptos incluidos en el inciso III se procesan en 48 horas - hombre.

15. ¿Depende de su Departamento el Registro Contable de la Nómina?

OBJETIVO: Conocer si el Departamento de Personal es responsable del registro contable de la nómina.

CUADRO Nº 15

- A = Compañías que tienen la función del Registro Contable de la Nómina
 B = Compañías que no tienen la función del Registro Contable de la Nómina.



COMENTARIO: Solamente una Compañía Nº 1 del cuadro Nº 3 tiene la función de elaborar el Registro Contable de la Nómina.

16. ¿Qué sistema utiliza para la elaboración de los Registros Contables?

OBJETIVO: Determinar de forma particular la operación del Departamento de Personal.

COMENTARIO: La forma de elaboración del Registro Contable es manual.

17. Además del Registro Contable de la Nómina. ¿Realiza otras funciones?

OBJETIVO: Conocer si existen otras funciones complementarias del Departamento de Personal.

COMENTARIO: Las funciones que realizan el Departamento de Administración de Personal de cada Compañía, son acordes a su objetivo administrativo con excepción de la Compañía 01 que realiza el Registro Contable de la Nómina.

18. ¿Cuántas horas - hombre requiere para realizar el Registro Contable de la Nómina?

OBJETIVO: Conocer la carga de trabajo que implica este tipo de operación.

COMENTARIO: La Compañía 01 que tiene bajo su responsabilidad el Registro Contable de la Nómina, aplica a dos personas y cuarenta y ocho horas cada uno, el total de tiempo aplicado es de noventa y seis horas-hombre.

19. Relaciones cuáles son los documentos o fuentes de información que utilizan para la elaboración del Registro Contable de la Nómina.

OBJETIVO: Conocer los diversos elementos que se utilizan para elaborar el Registro Contable.

COMENTARIO: La documentación fuente que se utiliza para el Registro Contable, es la nómina misma.

- 20.Cuál es la información que con más frecuencia solicita el personal de su Compañía, sobre los siguientes conceptos.

OBJETIVO: Determinar qué información es la más solicitada por el personal pensando en una respuesta óptima y oportuna.

CUADRO Nº 16

INFORMACION SOLICITADA POR EL PERSONAL

Concepto	Porcentaje de demanda de la información
1. Dudas sobre días de vacaciones	100%
2. Constancias de percepciones e impuesto retenido.	
3. Constancia para crédito al Infonavit.	50%
4. Constancias para crédito al Fonacot.	28%

COMENTARIO: La información solicitada es importante y de acuerdo a los porcentajes que arriba se indican. Es información que requiere un estricto control por ser histórica.

21. ¿Qué tipo de problema(s) Administrativos o Laborales se generarían con el personal, en el caso de no proporcionar oportunamente la información mencionada en la pregunta anterior.

OBJETIVO: Conocer la incidencia de la administración del Departamento de Personal en el clima laboral de la empresa.

COMENTARIO: Todas las compañías respondieron, que el no proporcionar en forma oportuna la información relacionada en el cuadro N° 16 se provocarían problemas laborales y contractuales para con el personal.

22. Con que tipo de información apoya su Departamento al control y administración de los Contratos Colectivos de Trabajo; marque con una "X"

OBJETIVO: Determinar con qué elementos se cuentan para cumplir con la función de Relaciones Industriales.

CUADRO N° 17

INFORMACION DE APOYO PARA EL CONTRATO COLECTIVO

Concepto	Porcentaje de Apoyo	Sistema de Elaboración
Indices de Ausentismo Rotación de Personal Vacaciones Estadísticas de Sueldos y Salarios	100%	MANUAL
Estadísticas de Prestaciones	50%	
Índice de Incapacidades	42%	

COMENTARIO: Es fundamental la información arriba relacionada, para efecto de análisis y negociaciones de los Contratos Colectivos.

VI. MODELO DE DESARROLLO

En este capítulo nos abocaremos a presentar nuestro **Modelo de Desarrollo**, mismo que nos servirá para plantear las bases del sistema.

El modelo que se propone le llamaremos:

"SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL". Dicho sistema está formado por un conjunto de subsistemas de los cuales se explicará el objetivo y la función concreta que debe cumplir, tomando en consideración el procedimiento administrativo establecido y diseñando los mismos para aquellos que a la fecha de realizarse la encuesta no lo tenían formulado.

Son diversas las variantes a considerar en cada subsistema, también son diversos los factores que influyen en cada uno, de ahí el interés y la importancia del Modelo que se propone; además de la interrelación e interdependencia que es común en todo sistema, los cuales explicaremos en el desarrollo de los mismos.

6.1 SISTEMA DE PUESTOS Y PLAZAS.

La estructura organizacional de una empresa requiere de un seguimiento y control riguroso, pues el tener más personal del necesario para la función puede provocar graves consecuencias al mantener a personal ocioso. La situación contraria crearía problemas diferentes pues los resultados deben ser los mismos con menos personal; es decir con personal demasiado exigido.

Es necesario determinar la estructura organizacional idónea para su funcionamiento por lo que es necesario establecer un sistema de control que permita a la Dirección y a la Gerencia optimizar el crecimiento y equilibrio de la misma.

Siendo una de las funciones del Departamento de Administración de Personal la de vigilar y controlar en base a las políticas establecidas por la Dirección General Corporativa el crecimiento y equilibrio organizacional del grupo de compañías en cuestión, se sugiere para este efecto el "Sistema de Puestos y Plazas", apoyándose en las siguientes políticas:

1. Los puestos de nueva creación sólo serán autorizadas por la Dirección General.
2. Las sustituciones o reemplazos por bajas de personal serán autorizados por los Directores Divisionales.
3. Las plazas o puestos para contrataciones de personal eventual serán autorizadas por los Directores Divisionales y por un tiempo máximo de seis meses.

REPORTE DEL SISTEMA DE PUESTOS Y PLAZAS

Este reporte deberá contener la siguiente información:

1. Número y nombre de la Compañía.
2. El número de Departamento que es igual al Centro de Costos.
3. El número del Empleado.
4. El número de la Plaza.
5. El número de la División que reporta el Departamento.
6. El nombre del Puesto.
7. El nivel de valuación autorizado para el Puesto.
8. El nombre del empleado empezando por el apellido paterno.
9. Los rangos de sueldo autorizados para cada puesto.
10. El sueldo que percibe cada empleado.
11. Tiempo de vigencia que significa el período que cubre cada contrato eventual.
12. Para los casos de personal que tengan contrato eventual, quedará indicado con la letra "E", seguido de la letra "m" = al número consecutivo de puestos eventuales que existan en cada Departamento.
13. Se indicará el total de puestos definitivos autorizados en cada Departamento.
14. Se indicará el total de puestos eventuales existentes y autorizados en cada Departamento.
15. En la última hoja del reporte se anotará el total de Plazas definitivas autorizadas por Compañía.
16. Se anotará el total de puestos eventuales autorizados en cada Compañía.

OPERACIONES Y SISTEMAS DE PUESTOS Y PLAZAS

1. Recepción de Requisición de Personal.
2. Revisar el tipo de seguimiento.
 - 2.1 - Por sustitución:
Verificar que la plaza autorizada esté vacante.
 - 2.2 - De nueva creación:
Verificar que está autorizado por la Dirección General
 - 2.3 - Eventual - Por Obra Determinada -:
Verificar que esté autorizado por la Dirección Divisional y la precisión del tipo de trabajo a realizar así como del tiempo aproximado de la contratación.
 - 2.4 - Eventual - Por Tiempo Determinado -:
Verificar que esté autorizado por la Dirección Divisional así como la fecha de inicio y terminación del contrato.
3. Rechazar si no está debidamente requisitado.
4. Autorizar la Requisición de Personal.
5. Procesar la Requisición de Personal.
6. Solicitar Reporte de Sistema Puestos y Plazas al Departamento de Procesamiento.
7. Efectuar mensualmente una conciliación de las altas, bajas y transferencias de personal efectuadas en cada una de las Compañías con objeto de cuidar y mantener el equilibrio estructural de las mismas.
8. Informar a la Dirección General y a las Direcciones Divisionales cualquier situación que no cumpla con las políticas establecidas para tal efecto.
9. Archivo en cinta magnética.

6.2 SISTEMA DE BANCO DE PERSONAL

El objetivo del "Sistema de Banco de Personal" es la de establecer un banco de información de personal que permita realizar como planeación de los Recursos Humanos en forma oportuna y ayude a simplificar el control administrativo e histórico de todo el personal que labora en este grupo de empresas.

El Sistema de Banco de Personal se integrará por los datos generales de cada empleado o trabajador y con datos específicos que se originan al ocurrir la alta en la compañía correspondiente.

Este sistema estará integrado por dos subsistemas que son:

- 1 - EL INVENTARIO DE PERSONAL
- 2 - DIRECTORIO DE PERSONAL

Los datos que debe conener el archivo de Banco de Personal es el siguiente.

1. Nombre.
2. Número de empleado.
3. Fecha de Ingreso al Grupo y Fecha de ingreso a la Compañía.
4. Fecha de Nacimiento.
5. Dirección y Teléfono.
6. Estado Civil.
7. Número de hijos y sus respectivos nombres y fechas de nacimiento.
8. Nacionalidad.
9. Sexo
10. Casa propia rentada, hipotecada o pago mensual.
11. Si vive solo o con su familia, con parientes.
12. Título Profesional o títulos obtenidos.
13. Maestrías o especialidades.
14. Apreciación de entrevistas de selección.

15. Apreciación de encuestas socioeconómicas.
16. Idiomas que domina.
17. Años de experiencia y en qué área o áreas específicamente.
18. Evaluación de desempeño.
19. Evaluación del potencial
20. Cursos tomados en la Compañía.
21. Cursos Externos.
22. Puesto actual y anteriores en la Compañía.
23. División y Departamento en que trabajan.
24. Disposición a cambiar de residencia.
25. Tranferencias.
26. Número de Registro del I.M.S.S.
27. Número de Registro Federal de Causantes.
28. Sueldo diario.
29. Sueldo mensual.
30. Sueldo diario integrado.

6.2-1 INVENTARIO DE PERSONAL

En algunos casos podría pensarse que hay cierta información sin ningún valor o trascendencia: por ejemplo, el saber el número de hijos que tiene un empleado, es un dato conveniente para la administración de gastos médicos o para valorar con mejor precisión, alguna prestación de tipo familiar.

Es evidente que si consideramos datos en conjunto, la utilidad del inventario es mayor; así por ejemplo si queremos realizar alguna promoción de personal, requeriremos de los siguiente datos:

Nombre, edad, estudios, tipo de experiencia y tiempo, promociones en la compañía si las ha tenido y tiempo en la misma; cursos tomados internos y externos, evaluación del desempeño y potencial, evaluación apreciación de entrevista y encuesta socioeconómica; por último restricciones médicas.

Ahora bien, si los datos específicos se cotejan unos con otros se obtendrá un panorama amplio en cuanto al personal, ejemplo:

Si conocemos los niveles que maneja la compañía para cada puesto y por otra parte conocemos las edades de quienes ocupan esos puestos, podemos advertir rápidamente personal próximo a jubilarse, y distribución de edades según el nivel del puesto, con lo que obtendremos además información necesaria para reclutar promover gente joven a puestos superiores, esto si existe carencia de ellos en niveles gerenciales, o bien si hay excedente de ellos, preparar con capacitación a los de mayor cualidades con el fin de que tomen posteriormente puestos directivos o sean transferidos a nuevas unidades. Esto no es aislado, porque tanto en los casos de promociones como en los de transferencias de personal, los empleados más cercanos a estos movimientos se ven afectados, por lo que es necesario también observar a través del inventario, cuáles son los puestos que quedaron vacantes y quiénes los pueden ocupar, ya que es indispensable pensar que al cubrir una vacante, con personal interno crearemos otra y tendremos que medir que opción conviene más a los objetivos de la compañía que no cause daño y lo más importante de todo, que el personal afectado sienta así como los directivos que se actúa con justicia, pues hay que recordar que las promociones de Gerentes y Directores tienen como consecuencia un sin número de movimientos de personal.

Sin embargo, todos los datos aunque de gran utilidad no son suficientes, pues son parciales fríos, nos dicen datos acerca de la persona pero no quien es, como se comporta, como dirige o administra, como se relaciona con los demás, etc., y esto, también es necesario y punto fundamental que nos permitirá tener un criterio amplio para poder planear futuras promociones de personal, se requiriera entonces valuar íntegramente a la persona pues el empleado no es una simple máquina, algo compleja, cuyos datos y especificaciones nos hacen adquirirlo.

Evidentemente que el conocimiento tal cual es en esencia es difícil obtenerlo, sin embargo, el rol que juega en la sociedad, su comportamiento ante los demás, sus tendencias positivas o negativas no será difíciles de comprender, incluso se han desarrollado ya algunas técnicas que ayudarán a conocer más a un empleado y que son indispensable para el Inventario de Personal, una de ellas, es la misma evaluación de desempeño, que nos indicará además de una simple calificación; el desenvolvimiento del empleado en su puesto, la forma, solución o plan de trabajo adecuado para mejorar a un empleado de la compañía. Es importante señalar que se presentan siempre una diversidad de sugerencias en cuanto a el desarrrollo de cada trabajador; sin embargo, podemos tomar un criterio de valuación del empleado, tomando en cuenta su potencial y su responsabilidad en la compañía.

Para la obtención de datos específicos, se ha diseñado el "Reporte de Seguimiento de Personal" (VI.2-1.1), su utilidad radica en que es un documento que de inmediato nos muestra la trayectoria de un empleado, y es útil como documento fuente, es decir que estos datos contenidos en la tarjeta, pueden digitarse fácilmente y pasar al computador.

También es necesario obtener una serie de datos que son los que regularmente cambian la situación del personal y son los que se obtienen a través del "Reporte de Datos Generales" (VI.2-1.2).

REPORT VI.2-1.1. DE SEGUIMIENTO DE PERSONAL

COMPANIA	FECHA DE LA ÚLTIMA EVALUACION	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS
GRADO DE ESTUDIOS	FECHA DE INGRESO	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS
GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS

GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS
GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS

GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS
GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS	GRADO DE ESTUDIOS

EVALUACION DE DESEMPEÑO

FECHA	DIVISION	DEPARTAMENTO	PUESTO	FORMAS DE EVALUACION POR PUESTO Y POR AÑO					RAZON DE CAMBIO DE PUESTO
				1	2	3	4	5	

E.O.H.

CURSOS DE ENTRENAMIENTO INTERNOS Y EXTERNOS

FECHA	DURACION HRS.	NOMBRE DEL CURSO	INT.	EXT.	EVALUA. CALIF.	OBSERVACIONES

CURSOS DE ESPECIALIZACION SEGUIDOS

FECHA	DURACION HRS.	TITULO DEL CURSO	EVALUA. CALIF.	OBSERVACIONES

TRANSFERENCIAS DE LA COMPANIA A LA COMPANIA

--	--	--	--	--

INVENTARIO DE PERSONAL

REPORTE VI.2-1.2

COMPANIA _____	N° _____	DIVISION _____	N° _____	DEPARTAMENTO _____	N° _____
N° EMPLEADO _____	NOMBRE _____		NOMBRE(S) _____		
	APELLIDO PATERNO _____		APELLIDO MATERNO _____		
NACIONALIDAD _____	FECHA DE NACIMIENTO _____			SEXO _____	
	AÑO MES DÍA				
ESTADO CIVIL S V C D U	SI ES CASADO FECHA DE MATRIMONIO _____			AÑO MES DÍA	
	AÑO MES DÍA				
DIRECCION _____		COLONIA _____		CIUDAD _____	
ESTADO _____		CÓDIGO POSTAL _____		TELÉFONO _____	
VIVE EN CASA PROPIA _____		EN CASO DE RENTA O HIPOTECADA MONTO MENSUAL _____			
VIVE CON: _____ PADRES _____		FAMILIA _____		PARIENTES _____ SOLO _____	
FUERTE _____		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____			
IDIOMAS	ORAL	LEIDO	ESCRITO	TRADUCIDO	
_____	_____ X	_____ X	_____ X	_____ X	
_____	_____ X	_____ X	_____ X	_____ X	
_____	_____ X	_____ X	_____ X	_____ X	
_____	_____ X	_____ X	_____ X	_____ X	
MÁXIMO GRADO DE ESTUDIOS _____		FECHA TITULACION _____			
		AÑO MES DÍA			
QUE ESTUDIA ACTUALMENTE _____		GRADO _____		MAESTRIA O ESPECIALIDAD _____	
NOMBRE DE LA ESPOSA _____		FECHA DE NACIMIENTO _____			
		AÑO MES DÍA			
NOMBRE(S) DE LOS HIJOS(S) _____		FECHA DE NACIMIENTO _____			
		AÑO MES DÍA			

DISPOSICION PARA CAMBIAR DE RESIDENCIA SI NO					
EN CASO DE SI CORTO PLAZO MEDIANO PLAZO LARGO PLAZO					
LUGARES DE PREFERENCIA 1. _____		2. _____			
3. _____		4. _____			

6.2-2 SISTEMA DIRECTORIO DE PERSONAL

En este subsistema del Banco de Personal se busca el lograr un control administrativo e histórico de cada uno de los empleados y trabajadores que laboran en este grupo de empresas.

Uno de los aspectos que nos llamó la atención dentro de esta investigación es la falta de control administrativo en el personal que es transferido, llamemos "transferencia" cuando alguna persona es promovida de personal sindicalizado a personal no sindicalizado (empleado de confianza) o cuando un empleado de confianza cambia de una compañía a otra del mismo grupo.

La falta de control que hablamos ocurre principalmente en lo referente a la antigüedad del personal, repercutiendo en el pago incorrecto de vacaciones, prima de vacaciones, fondo de ahorro y retención incorrecta de cuotas obrero patronales al I.M.S.S.

Por otro lado es importante mencionar que cada compañía actualmente asigna un número a cada uno de sus trabajadores y empleados; con lo anterior se concluye que un mismo número de empleados puede repetirse en todas las compañías, lo cual hace complejo el control en los casos de transferencia de personal, llegando a darse el caso de tener dos empleados diferentes el mismo número en una misma compañía.

Y decimos que es importante porque pensando en un sistema computarizado, es un cambio fundamental y radical a realizar. Es decir, asignarse un número único a cada uno de los empleados y trabajadores integrados en el grupo de empresas analizadas, lo cual permitirá llevar un efectivo control administrativo y realizar la función corporativa de administración de personal.

Cada número asignado, será irrepetible y siempre será el mismo número para un empleado o trabajador que haya estado laborando en dos o más de las empresas referidas; esto a su vez permitirá llevar el control histórico, laboral, fiscal, etc., de cada empleado o trabajador.

El reporte "Directorio de Personal" 6.2.2-1, debe contener la siguiente información:

1. Nombre de la Compañía.
2. Número de la Compañía.
3. Número de empleado único.
4. Nombre del empleado.
5. Número de Departamento en el que está asignado su puesto.

6. Fecha de ingreso al Grupo.- Se indicará la fecha en que ingreso un trabajador o empleado por primera vez a alguna compañía del Grupo.
7. Fecha de ingreso a la Compañía.- Indicará la fecha de ingreso o la fecha de contratación del empleado o trabajador y si éste fue transferido de una a otra compañía, la fecha será diferente a la fecha de ingreso al Grupo.
8. Se indicará el número de registro del Instituto Mexicano del Seguro Social asignado al personal.
9. Se anotará el número de registro federal de causantes asignado por la Oficina de Hacienda a cada empleado o trabajador.
10. Se indicará el último salario diario de cada trabajador.
11. Se indicará el salario diario integrado de cada empleado o trabajador.
12. Se anotará el sueldo mensual de los empleados y trabajadores.
13. Lugar de pago este renglón es importante, se anotará el lugar o zona económica en la que desempeña sus funciones cada empleado o trabajador. Se dan casos en que el personal labora en diferentes zonas económicas y por tanto el salario mínimo a considerar para la deducción de impuestos es diferente.
14. Se indicará la fecha en que causa baja el personal.

Este reporte "Directorio de Personal", es fundamental para consulta y para otras funciones que posteriormente se indicarán, así como la interrelación que tiene contra otros sistemas.

Es conveniente que se obtengan dos tipos de reporte conservando los 14 datos enlistados y son:

- a) Directorio de Personal por compañía y en orden alfabético - por empleado.
- b) Directorio de Personal por compañía y en orden numérico consecutivo por empleado.

DIRECTORIO DE PERSONAL

(1) NOMBRE DE LA CIA. _____

(2) N° DE COMPAÑIA _____

(3) N° DE EMP. UNICO	(4) NOMBRE	(5) N° DE DEPTO.	(6) FECHA INGRESO GRUPO	(7) FECHA DE INGRESO COMPAÑIA	(8) N° IKSS	(9) N° R.F.C.	(10) SUELDO DIARIO	(11) SUELDO DIARIO INTEGRADO	(12) SUELDO MENSUAL	(13) LÍMITE DE PAGO	(14) FECHA BASA
----------------------------	---------------	------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------	---------------------	--------------------------	------------------------------------	---------------------------	---------------------------	-----------------------

OPERACIONES SISTEMA DE BANCO DE PERSONAL

1. a) A cada empleado o trabajador se le asignará un número único e irrepetible y hasta n = números como el total de personal que exista.
 - b) De un empleado que haya causado baja definitiva de las compañías del grupo, no se ocupará para otra persona.
 - c) Si una persona volviese a reingresar en alguna de las compañías, se le asignará el mismo número de cuando causo alta por primera ocasión. (Esto ocurre normalmente en el personal eventual).
 - d) Si un empleado o trabajador es transferido de una compañía a otra, se mantendrá con el mismo número.
- 2.1. La fecha de ingreso a grupo indicará, la fecha en que por primera vez fue contratado el personal en alguna compañía filial al grupo de empresas analizadas. Si el personal ha sido transferido de una o más compañías la fecha de antigüedad, será diferente a la fecha en que se integró a la última compañía.
 - 2.2. La fecha de ingreso a la compañía indicará, la fecha de contratación en que inició el personal la relación laboral con la compañía correspondiente. Para el personal que nunca haya sido transferido de compañía la fecha de ingreso al grupo y la fecha de ingreso a la compañía será siempre igual.

Nota:

Actualmente solamente se tiene en archivo la fecha de compañía y se tiene que consultar en el expediente del personal para consultar la antigüedad real del mismo. Esto provoca una respuesta - lenta y principalmente pagos incorrectos con el riesgo de provocar una situación laboral conflictiva, tanto con el personal sindicalizado como con el no sindicalizado.

Veamos ahora algunas de las ventajas de mantener un sistema de Banco de Personal y la interrelación con otros sistemas:

3. El tener almacenado en un archivo magnético dos fechas (2.1 y 2.2.), a través de un programa la orden y el proceso a seguir - será automático para todos los casos que ocurran.

Para ver las ventajas, pondremos como ejemplo el caso de una persona que tiene como fecha de ingreso al Grupo 19 de mayo de 1979 y fue transferido a otra compañía el 1º de junio de 1984.

VENTAJAS**DESVENTAJAS**

F. Ingreso Grupo	F. Ingreso Cía
19 Mayo 1979	1º Junio 1984
Prestaciones de Vacaciones	Prima de
<u>Antigüedad días a disfrutar</u>	<u>Vacaciones</u>
1-4 años 12 días	25% s/14 días
5-9 años 18 días	25% s/21 días

El programa consulta para - efecto de pago de primas de vacaciones la fecha de ingreso a Grupo y determina, efectuar el cálculo de prima de vacaciones sobre 21 días el 25%.

De tener solamente registrado en archivo una fecha (la de - Compañía), el programa rechaza proceder al pago de primas de vacaciones, ya que el requisito legalmente es hasta que cumpla el aniversario y haya disfrutado el total de días a que tiene derecho el - personal. Esta situación crea un descontrol en la administración y en el personal. Posteriormente un conflicto laboral.

4. Otro de los sistemas en que represente está información, es para el cálculo del salario diario integrado para efecto de manifestar ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), las altas, bajas, cambio de - salario y liquidaciones bimestrales (cuotas obrero-patronales).

Para determinar el salario diario integrado, según el artículo 32 de la Ley del I.M.S.S., para el caso de las compañías analizadas, son las siguientes:

- a) Sueldo Básico Diario
- b) Aguinaldo (15 días)
- c) Prima de Vacaciones
- d) Fondo de Ahorro.

Considerando la misma información del punto 3 tenemos:

F. I. GRUPO	F. I. COMPAÑIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
19 05 1979	12 06 1984	<p>1. Para efecto de Prima de Vacaciones, deberá el programa considerar la fecha de ingreso al Grupo. Determinar la prima de vacaciones y sumarlas a los importes de aguinaldo y al excedente del Fondo de Ahorro más el sueldo diario básico. De esta manera quedará correctamente el <u>salario diario integrado</u> y la <u>retención de las cuotas obrero patronales</u> será correcto así como las liquidaciones bimestrales.</p>	<p>1. El determinar incorrectamente el salario diario integrado - con la fecha ingreso compañía, provocará una retención menor o mayor al personal en las cuotas obrero patronales. (Situación laboral conflictiva).</p> <p>2. Las liquidaciones bimestrales que se presentan ante el I.M.S.S., serán incorrectas; provocando <u>contingencias fiscales</u> y pago de intereses o recargos por cédulas de diferencia que envía posteriormente dicho Instituto.</p>
<p>5. Del personal que llega a es transferido dentro de un ejercicio fiscal de una compañía a otra, se le reconoce así como su antigüedad también las prestaciones que obliga la Ley Federal del Trabajo, una de ellas es el aguinaldo.</p>			

Al no ser finiquitado el personal en las transferencias, la empresa que lo recibe deberá de cumplir con esta obligación.

F.I. GRUPO

19 05 1979

F.I. COMPANIA

1º 06 1984

VENTAJAS**DESVENTAJAS**

La prestación de Aguinaldo:

Consiste en otorgar al personal 15 días, si trabaja un ejercicio fiscal completo o la parte proporcional correspondiente, si causó alta el personal dentro del ejercicio. El ejercicio fiscal cubre del 1º de enero al 31 de diciembre.

1. El programa deberá de consultar la fecha de ingreso a Grupo, si la fecha es anterior o igual al primero de enero de cada año - procederá a pagar los quince días.
2. Independientemente de que haya causado alta el 1º de junio de esta manera se le reconoce la antigüedad al personal y el pago de aguinaldo será correcto.

1. Si únicamente se almacena la fecha de ingreso a la compañía, se procederá a pagar en este caso la parte proporcional de los 15 días sobre los 7 meses, en lugar de 12 meses.

Provocando en potencia un conflicto laboral.

6. Por último, otro de los sistemas con el cual existe una interrelación es el Fondo de Ahorro, prestación que se otorga al personal de igual manera en todas las compañías, y su ejercicio cubre el período del 1º de diciembre al 30 de noviembre.

F.I. GRUPO

F.I. COMPAÑIA

VENTAJAS

DESVENTAJAS

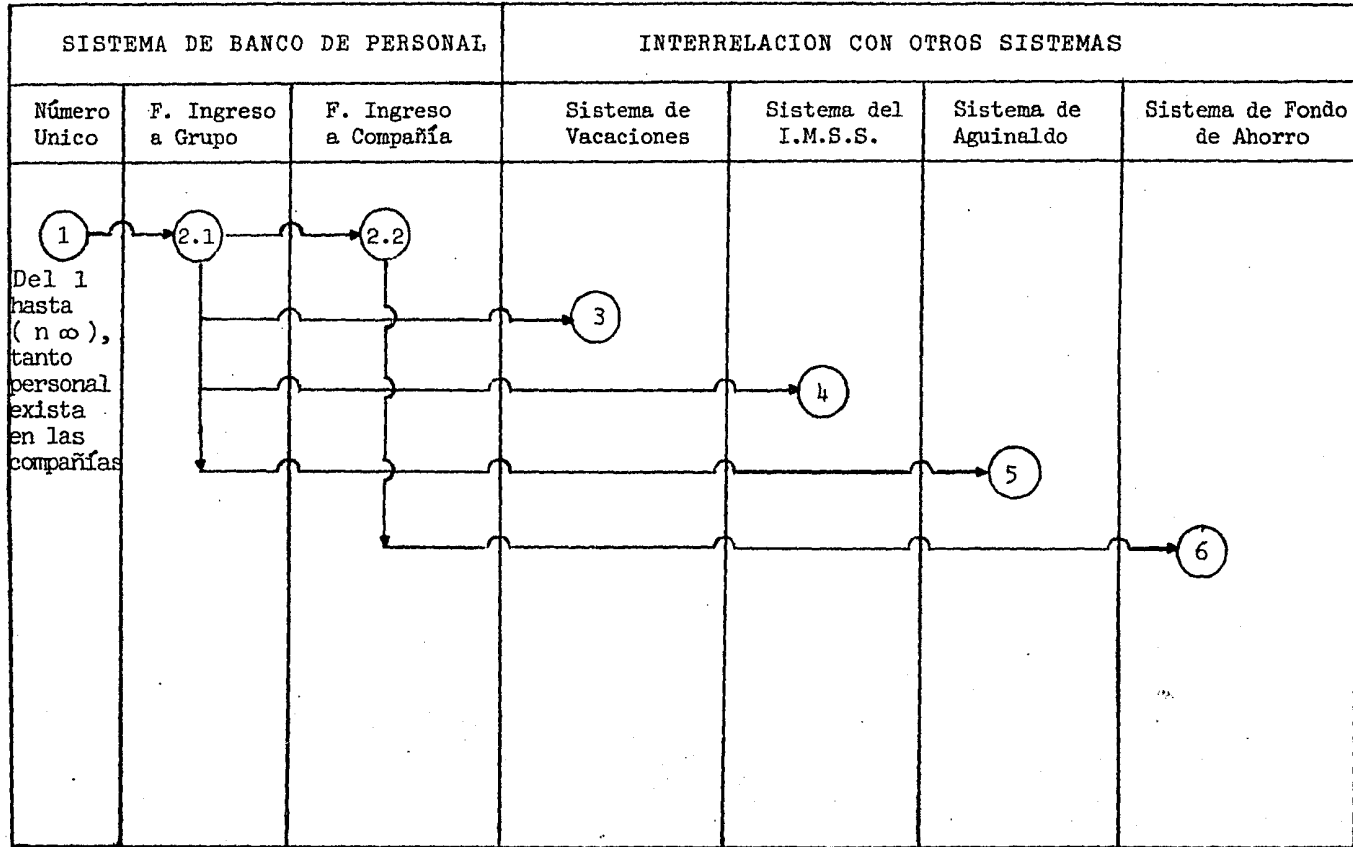
19 05 1979

1º 06 1984

1. Para este sistema a diferencia de los anteriores, el programa debe consultar la fecha de ingreso a compañía, de tal forma que la retención al personal - por concepto de Fondo de Ahorro sea correcta. Ayuda a un mejor control administrativo de esta prestación.

2. De consultar la fecha de ingreso al Grupo y al - ocurrir la transferencia de compañía, existe el - riesgo de que al personal se le retenga para su Fondo de Ahorro desde el 1º de diciembre en lugar del 1º de junio. De esta manera la aportación del 300% que otorgan las compañías se duplicará en favor del personal y en perjuicio - de la empresa, a la que fue transferida.

**DIAGRAMA DEL SISTEMA DE BANCO DE PERSONAL Y SU INTERRELACION
CON OTROS SISTEMAS**



6.3 SISTEMA DE NOMINA

Dentro de la investigación realizada se puede percibir que el cálculo y la elaboración de la nómina, aunque es rutinaria esta actividad es a la vez laboriosa, ya que requiere de llevar el registro de todos y cada uno de los pagos y deducciones que efectúan al personal dentro de un Ejercicio Fiscal.

Con este sistema se pretende englobar las diversas obligaciones establecidas en los contratos individuales y colectivos entre el personal y cada una de las Compañías.

De acuerdo a la encuesta realizada, se determino que el número de conceptos utilizados entre todas las Compañías en su nómina son los siguientes:

	CONCEPTOS		
	PERCEPCIONES	DEDUCCIONES	TOTAL
Nómina de Personal No Sindicalizado	25	25	50
Nómina de Personal Sindicalizado	30	30	60
T o t a l	55	55	110

En total 110 conceptos entre las percepciones y deducciones se aplican entre las 14 Compañías del Grupo. Lo cual significa que en promedio cada uno de los trabajadores y empleados, mínimo en su sobre de pago se utilizan cinco conceptos, multiplicándolo por el número total de personal (7,125); esto nos indica que en cada nómina se realizan 35, 625 registros en forma manual, sin considerar el cálculo de impuestos.

Es por esto que se afirma que es laboriosa la elaboración de la nómina.

"El Sistema de Nóminas" tiene como objetivo simplificar la elaboración y cálculo de la nómina a través del cálculo automático preciso, que permita a cada Compañía cumplir en forma oportuna con las obligaciones contraídas con el personal en los contratos de trabajo.

La información que se genera en este sistema es fundamental, de aquí se partirá a todos los demás sistemas o sea, la interdependencia de los sistemas que veremos posteriormente en total.

Para efecto de control, es importante establecer dos resúmenes de conceptos:

- 1) Resumen de Conceptos para nómina de personal no sindicalizado.
- 2) Resumen de Conceptos para nómina de personal sindicalizado.

Estos "Resúmenes de Conceptos para Nómina" contienen todos los conceptos posibles de percepciones y deducciones que son factibles de aplicarse en la nómina de cada Compañía. (Ver reportes 6.3-1 y 6.3-2).

Por otro lado, el reporte 6.3-3 es la forma en la cual se reflejarán los pagos y deducciones realizadas al personal en un período determinado (semanal, quincenal y mensual).

REPORTE 6.3-1

RESUMEN DE CONCEPTOS NOMINA DE PERSONAL NO SINDICALIZADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE _____

TOTALES GENERALES

CIA. N° _____ NOMBRE _____ N° DE EMPLEADOS _____

<u>N°</u>	<u>CONCEPTO DE PERCEPCIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
01	Sueldo Básico	
02	Aumento Retroactivo	
03	Tiempo Extra Doble	
04	Tiempo Extra Triple	
05	Pago de Vacaciones	
06	Prima Dominical	
	TOTAL PERCEPCIONES	=====
<u>N°</u>	<u>CONCEPTO DE DEDUCCIONES</u>	<u>IMPORTE</u>
26	I.S.P.T.	
27	I.M.S.S.	
28	Pensión Alimenticia	
29	Anticipo de Sueldo	
30	Despensa	
31	Descto. Préstamo Empresa	
	TOTAL DEDUCCIONES	=====
	NETO A PAGAR	=====

REPORTE 6.3-2

RESUMEN DE CONCEPTOS NOMINA DE PERSONAL SINDICALIZADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE _____

TOTALES GENERALES

CIA. N° _____ NOMBRE _____ N° DE EMPLEADOS _____

N° _____
CONCEPTO DE PERCEPCIONES

IMPORTE

TOTAL PERCEPCIONES

=====

N° _____
CONCEPTO DE DEDUCCIONES

IMPORTE

TOTAL DEDUCCIONES

=====

NETO A PAGAR

=====

El Reporte 6-3.3 "NOMINAS" deberá contener la siguiente información:

- 1 - Lugar de Pago: Indicará en número de zona económica que corresponda a cada Compañía.
- 2 - Se anotará el número de la Compañía.
- 3 - Indicará el nombre de la Compañía.
- 4 - Se indicará el tipo de nómina que se procesa (semanal, quincenal o mensual).
- 5 - El número consecutivo de la nómina, según el período emitido.
- 6 - Se anotará el período que comprende la nómina.
- 7 - En este cuadro se indicará el número de página en forma consecutiva.
- 8 - Se anotará el número del Departamento en el cual esté asignado el personal.
- 9 - Se anotará el nombre de cada empleado o trabajador. En el segundo renglón se anotará el sueldo o salario que percibe cada uno, ya sea mensual o semanal.
- 10- Se anotará el número de Registro Federal de Causantes de cada empleado o trabajador.
- 11- Se anotará el número asignado por el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como el grupo de cotización de cada empleado o trabajador.
- 12- Indicará el total de días laborados que cubra el pago a realizar.
- 13- Se anotará el total de horas normales y extraordinarias efectuadas por el personal.
- 14- En este cuadro se anotará el importe de las diversas percepciones que se efectuen al personal.
- 15- Se indicará el importe total de las percepciones.
- 16- En este cuadro se anotará el importe de las diferentes deducciones efectuadas al personal.
- 17- Se indicará el importe total de las deducciones.

- 18- En este cuadro se anotará la diferencia resultante del total de percepciones y del total de deducciones, o sea el importe neto a pagar al personal.
- 19- Se obtendrá un total de las percepciones, deducciones y neto a pagar por Departamento.
- 20- Por último se obtendrá el total por Compañía de las percepciones, deducciones y neto a pagar que se efectúa por todo el personal.

OPERACIONES QUE SE EFECTUAN EN EL SISTEMA DE NOMINAS

- 1 - Procede a consultar los datos generales de cada empleado o trabajador archivados en el Banco de Personal:
 - Nombre del Empleado o trabajador.
 - Sueldo básico Diario - Semanal - Mensual.
 - Lugar de pago asignado o donde trabaja el personal.
 - El número de Departamento asignado al personal.
 - Número de Registro Federal de Causantes y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

- 2 - Una vez obtenido la información anterior procede a registrar el número de días laborados, el tiempo extraordinario y otras percepciones extraordinarios autorizadas al personal, también de las deducciones que corresponden.

- 3 - Se procede a sumar todas las percepciones, clasificando los gravados y no gravados para efecto del Artículo 80 de la Ley del Impuesto Sobre Productos del Trabajo. (Tabla Anexo N° 2)
 - 3.1 - Si el total de las percepciones gravadas es igual al salario mínimo de la zona económica o lugar de pago, la percepción es exenta de este pago.
 - 3.2 - Si el total de percepciones gravados es mayor al salario mínimo de la zona económica donde labora el personal, se aplica la tabla del artículo 80 de la Ley del I. S. R.

- 4 - Efectuar la suma de todas las percepciones ordinarias y extraordinarias que establece el Artículo 32 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - 4.1 - Si la suma de estas percepciones es igual al salario mínimo de la zona económica donde desempeña su trabajo el empleado o trabajador, quedará exento de la retención de las Cuotas Obrero-Patronales establecidas por ese Instituto.
 - 4.2 - Si la suma de estas percepciones es mayor al salario mínimo de la zona económica donde desempeña su trabajo el empleado o trabajador, se aplicará la tabla (Anexo N° 3) para efecto de retener la Cuota - Obrera correspondiente según calendario emitido por el I.M.S.S.

La interrelación del Sistema de Nómina con el Sistema de Fondo de Ahorros es importante al ser una petición general al personal, por lo que debe considerarse las siguientes operaciones.

- 5 - Aplicar el porcentaje de 4,1667 % a la percepción básica mensual de cada empleado, independientemente - que el mismo haya trabajado el mes completo o no.
 - 5.1 - Si el empleado ha obtenido un préstamo deberá de descontarse en cada pago, la cantidad establecida por el mismo como abono, el cual debe ser liquidado al término de cada ejercicio (diciembre - noviembre).
 - 5.2 - Sobre el préstamo otorgado se causará un interés según lo establecen los estatutos y será igual a la tasa anual que se otorgue por los Certificados de la Tesorería (CETES) restándole cinco puntos y dividiéndole entre 12 meses, obteniendo de esta manera el porcentaje mensual a -- aplicar.

La prestación de "Gastos Médicos Mayores" aunque es también una prestación general para el personal, no - todos aceptan ingresos o disfrutan de la misma, es - decir es de carácter voluntario, por lo que deben hacerse las siguiente consideraciones en su operación:

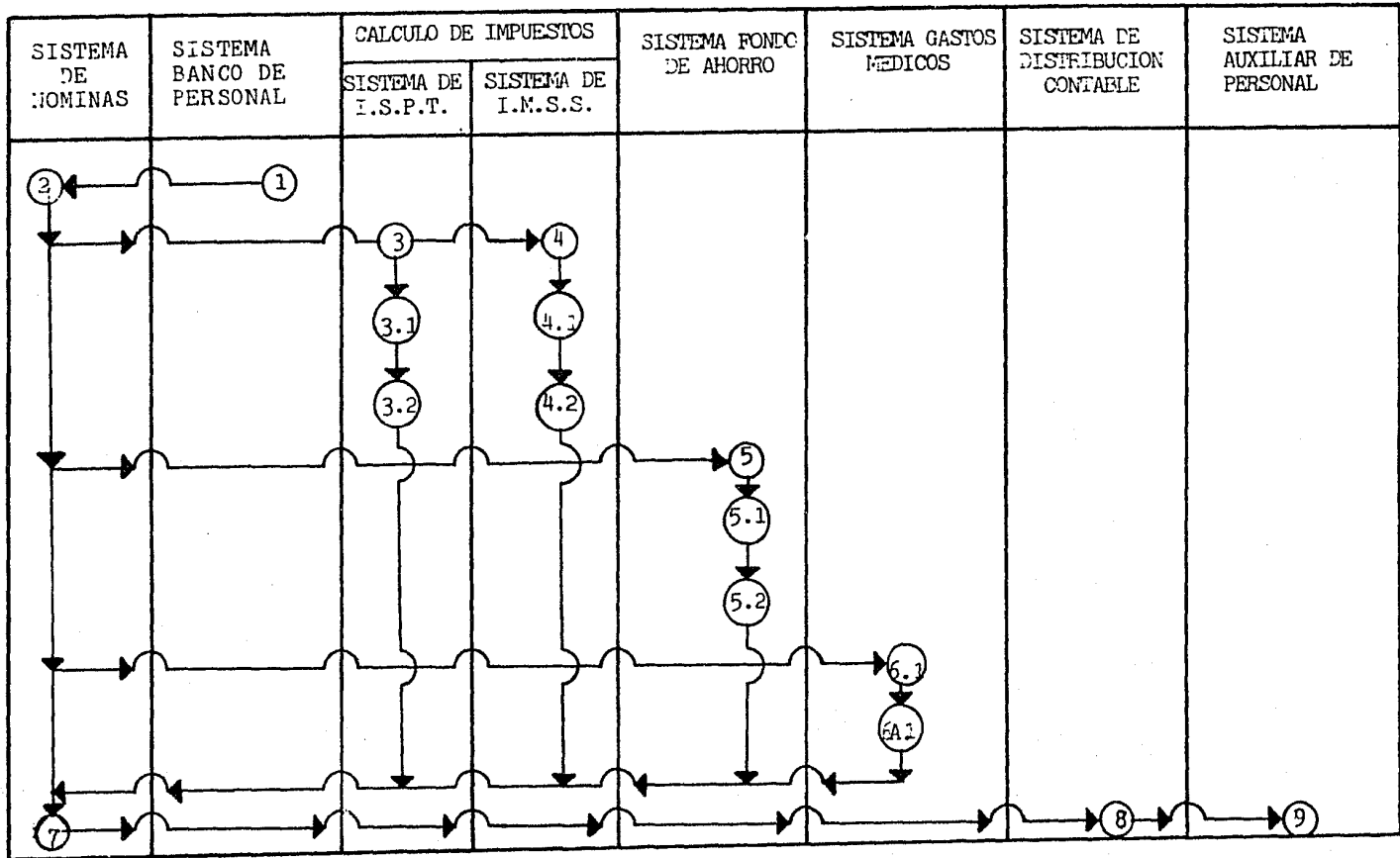
- 6 - Antes de efectuar cualquier descuento, deberá consultarse en el Sistema: "Banco de Personal" qué personal está dado de alta en el Plan de Gastos Médicos Mayores De aquellos que no están incluidos no debe efectuarse ningún descuento.
 - 6.1 - De aquel personal que sí está incluido en el Plan de Gastos Médicos Mayores, deberá aplicarse la tabla de Cuotas de Seguro de Gastos Médicos (Anexo N° 4), según su percepción básica y número de dependientes, información que también está registrada en el Sistema de Banco de Personal.

Dentro de los beneficios de esta prestación, está la de otorgar anticipos para que el personal pueda sortear gastos médicos de emergencia que se le presenten, con la condición de que éstas se comprueben dentro de 30 días calendario.

De no comprobarse se deberá de efectuar la siguiente operación:

- 6A.1 - Proceder a descontar el importe total del anticipo o la diferencia, si no se presentó la comprobación parcial de los gastos médicos. Este debe aplicarse con el consentimiento del personal a fin de evitar alguna contingencia laboral.
- 7 - Una vez que se han efectuado los cálculos de las percepciones y deducciones (Resumen de Conceptos), se debe proceder a la impresión de la nómina según "Reporte de Nóminas". Anexo N° 6.3-3.
- 8 - La siguiente operación a realizar es la distribución -- contable de la nómina, sistema que veremos posteriormente.
- 9 - Igualmente se registra por cada persona, el pago obtenido en cada período, llevando un acumulado automático de las percepciones y deducciones durante un ejercicio fiscal. Este registro se lleva en el "Sistema Auxiliar de Personal" que veremos en seguida.

DIAGRAMA SISTEMA DE NOMINAS E INTERRELACION CON OTROS SISTEMAS



6.4 SISTEMA AUXILIAR DE EMPLEADOS

Una vez que se procesa la nómina, es necesario llevar un control por cada uno de los empleados y trabajadores de cada compañía, una tarjeta individual que contenga los diferentes conceptos de percepciones y deducciones así como los importes efectuados en los pagos de nómina.

Es importante este sistema porque de la información que se concentre, será la base para obtener y cumplir oportunamente las obligaciones fiscales que se generan para toda compañía a partir de la nómina.

La dependencia de los demás sistemas es casi total, por la información que contiene e integra el Sistema Auxiliar de Empleados, por tanto el análisis y la programación que se realice debe ser profundo a fin de lograr la máxima precisión en su operación, un error en su análisis repercutirá en cadena para todos los empleados con consecuencia de enterar o pagos incorrectos a las Oficinas Gubernamentales.

Por lo anterior, podemos decir y establecer que el objetivo del "SISTEMA AUXILIAR DE EMPLEADOS", será:

"Concentrar en un reporte individual y por compañía, los pagos y deducciones efectuados al personal en un período determinado, simplificando el control administrativo que permita cumplir a las empresas en forma precisa y oportuna las diferentes obligaciones fiscales y laborales que se genera como producto a una relación laboral o contractual".

En seguida se indica el formato y la información que deberá contener el reporte "Auxiliar de Empleado", así como cada una de las funciones y operaciones a procesar:

PROCESO DEL SISTEMA AUXILIAR DE EMPLEADOS

- 1 - Título del Reporte.
- 2 - Se anotará el número y nombre de la Compañía.
- 3 - El número de hojas que integran el reporte.
- 4 - En este renglón se anotarán el total de días que consideraron para efecto del pago al personal y cuyo significado es el siguiente:
 - 4.1 - D.L.= Días laborados y/o permisos con goce de --- sueldo.
 - 4.2 - I.P.= Incapacidad Profesional, o sea, toda incapacidad reportada por el empleado o trabajador y autorizada con comprobante por el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) como riesgo de trabajo o enfermedad profesional (Número de días de la incapacidad).
 - 4.3 - I.G.= Incapacidad General, o sea, toda incapacidad reportada por el personal y autorizada con comprobante por el I.M.S.S., como enfermedad no profesional (Número de días de la incapacidad).
 - 4.4 - P.S.= Permiso sin goce de sueldo, es decir el número de días que se otorgan al personal sin goce de sueldo.
 - 4.5 - F.I.= Falta Injustificada, o sea, el número de día (s) que estuvo ausente el personal sin ninguna justificación.
- 5 - En este renglón se anotará el título de cada uno de los meses que integran el ejercicio fiscal de la Compañía.
- 6 - EMP = Se indicará el número y nombre del empleado o trabajador.
- 7 - F.A.C.= Se anotará la fecha de alta a la compañía del empleado.
- 8 - F.A.G.= Se anotará la fecha de Alta al Grupo, si el empleado o trabajador ha sido transferido de compañía.

- 9 - F.B. = Fecha de Baja, indicará la fecha en que causó baja el personal.
- 10 - Concepto = Se anotará el (los) números(s) de concepto(s) de percepciones y deducciones que se realizaron en el pago de la nómina por cada uno de los empleados (Ver Resumen de conceptos Reportes 6.3.1 y 6.3.2).
- 11 - En este renglón se anotarán el número de días, alineados abajo de cada uno de los símbolos de la operación 4 de este proceso, y alineados también al mes correspondiente.
- 12 - Alineados abajo de cada mes o período se anotará el (los) importe(s) pagado(s) o descotado(s), a cada -- uno de los empleados o trabajadores por nómina.
- 13 - En esta columna "Total Acumulado", se anotará el importe total acumulado que lleva cada empleado de sus percepciones y deducciones a través del ejercicio o por -- un período determinado.
- 14 - En este renglón aparecerá el importe que la compañía -- otorga como prestación al personal (Plan de Ayuda Múltiple Familiar o Valés de Compra), y que equivale al 10% de su sueldo o salario básico mensual con las siguientes condiciones:
- 14.1 - Solamente se considerarán los días laborados (DL) o los días reportados por incapacidad profesión (IP) o incapacidad general (IG), por -- tanto no se incluyen las faltas injustificadas o los permisos sin goce de sueldo.
- 14.2 - Cuando el 10% aplicado sobre el sueldo mensual básico es mayor al salario mínimo de la región o zona económica donde trabaja el personal, la cantidad al salario mínimo mensual.
- 15 - Ingreso Exento; en este renglón se incluirán y se -- anotarán todas aquellas percepciones pagadas al personal y que no causaron Impuestos Sobre Productos del Trabajo.

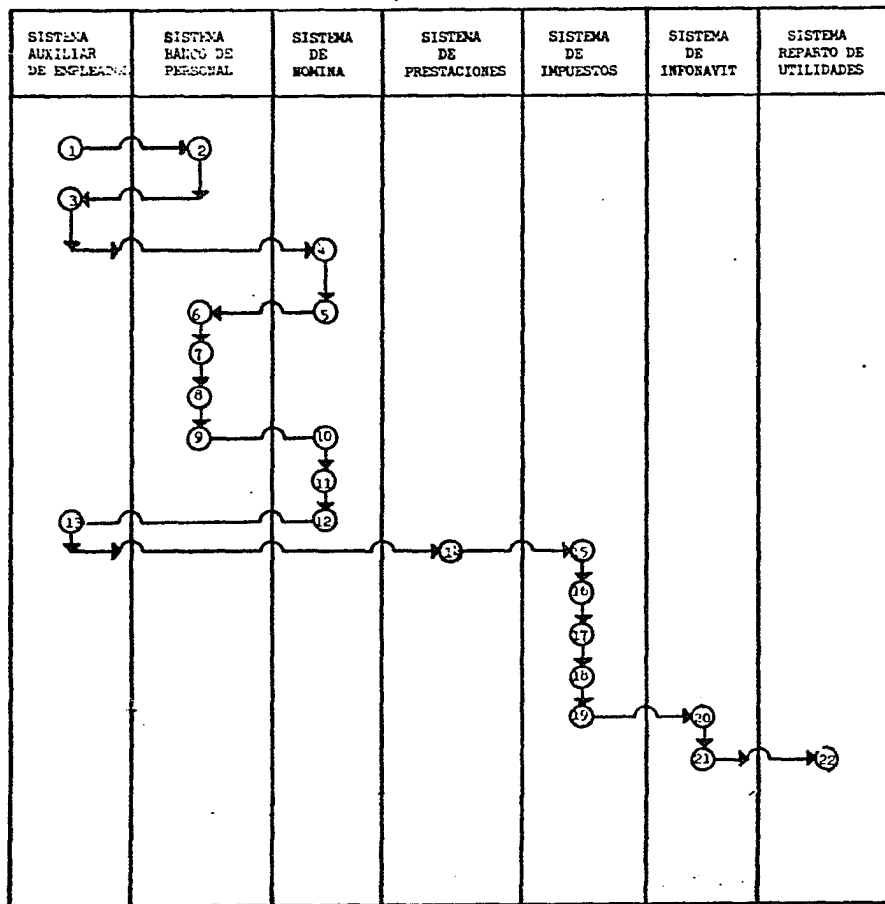
- 16 - I.G. = Ingresos Gravados, en este renglón se incluirán y se anotarán todas las percepciones orginarias y extraordinarias pagadas al personal y que deben causar el Impuesto Sobre Productos del Trabajo.
- 17 - I.R. = Impuesto Sobre Prductos del Trabajo, Impuesto - que se retiene al personal por percepciones ordinarias y extraordinarias como producto de su trabajo, de acuerdo a la tabla del Artículo 80 de la Ley I.S.R. (Anexo 2). También se debe de incluir el impuesto retenido en los casos de in demnización o jubilación que lleguen a ocurrir, según lo establece el Artículo 77-X de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- 18 - B.R. = Base de Remuneraciones, en este renglón se anotará el importe de la suma de todas aquellas per cepciones que establece la Ley del I.S.R. para efecto del Impuesto 1% Sobre Remuneración.(Edu- cación).
- 19 - 1% = 1% Sobre Remuneraciones, se obtendrá aplicando el 1% sobre el importe total del punto anterior.
- 20 - B.I. = Base INFONAVIT, en este renglón se anotará el - importe que determina la base para la aportación del 5%.
Esta cantidad se obtendrá, aplicando el "salario diario integrado" (S.D.I.), por el número de días laborados (D.L.) y el número de días de incapaci dad profesional (I.P.), información establecida en las operaciones 4 y 24 respectivamente de este reporte.
- 21 - 5% = El 5% de Aportación Patronal que debe efectuar bimestralmente la Empresa y se obtiene aplicando este porcentaje sobre la B.I. del punto anterior.
- 22 - B.U. = Base Utilidades, es decir Reporte de Utilidades, en este renglón se anotarán los importes, que re sultan de la suma de las percepciones ordinarias obtenidas por el personal durante un ejercicio.

23 - D.U. = Los días considerados para efecto del cálculo de Reparto de Utilidades.

La información marcada con los puntos 24, 25 y 26, se deberá de obtener del Sistema de Banco de Personal.

En la última hoja de este reporte deberá de aparecer el TOTAL DE COMPAÑIA, en la cual se deberá anotar el total de percepciones y deducciones que efectuó la Compañía, así como los - totales de los puntos 14 al 22 realizados durante el ejercicio.

DIAGRAMA DEL SISTEMA AUXILIAR DE EMPLEADOS



6.5 SISTEMA DEL SEGURO SOCIAL

Es uno de los sistemas más complejos en su operación y control, debido a la diversidad de condiciones a que está sujeta y su cumplimiento estricto que se da por el Departamento Administrativo del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), con fundamento a la Ley emitida por este Instituto.

Es común que el I.M.S.S. envíe a las empresas cédulas de diferencias debido a pagos incorrectos presentados en las liquidaciones bimestrales por las diferentes compañías. Estas notificaciones regularmente llegan meses después (de 6 a 9 meses) en el pago de éstas con los intereses moratorios correspondientes. Estas contingencias a su vez llegan a provocar un desequilibrio financiero a la empresa.

"Este Sistema pretende obtener una precisión máxima en el cálculo de las Cuotas Obrero - Patronales, así como la elaboración y formulación oportuna de las liquidaciones bimestrales y así eliminar contingencias laborales con el personal y contingencias fiscales ante el I.M.S.S."

Este sistema tiene una interrelación e interdependencia con otros sistemas ya mencionados, las funciones a desarrollar se contemplan en el diagrama 6.5-1 y una herramienta fundamental para su revisión y ajustes será el reporte 6.5-2 los cuales veremos enseguida.

PROCESO SISTEMA DEL SEGURO SOCIAL

- 1 - Procede a consultar y obtener del Sistema Banco de Personal la siguiente información:
 - Número de empleado y nombre comenzando por el apellido paterno.
 - Lugar de pago o zona económica donde labora el personal.
 - Número de Afiliación del I.M.S.S.
 - Salario Básico Diario.
 - Salario Diario Integrado.
 - Fecha de Alta y fecha de Baja del personal.
 - Fecha de Notificaciones de Salario.

- 2 - Del Sistema de Nómina procede a obtener los siguientes datos:
 - Los importes retenidos al personal por las Cuotas Obrero - Patronales en cada uno de los pagos de Nómina.

- 3 - Verificar que las retenciones realizadas por nómina sean correctas, con las siguientes condiciones:
 - 3.1 - Si la percepción efectuada al personal es igual al salario mínimo de la zona económica donde trabaja, deberá quedar exenta para efecto de las Cuotas Obrero - Patronales del IMSS
 - 3.2 - Si la percepción efectuada al personal es mayor a 10 veces el salario mínimo del Distrito Federal, deberá tomarse ésta para aplicar las Cuotas Obrero - Patronales.
 - 3.3.- Cuando una persona presenta incapacidad general o incapacidad profesional autorizada por el IMSS, se deberá de disminuir el número de días de incapacidad para efecto de aplicar el porcentaje correspondiente a Enfermedad y Maternidad (E. Y M.) y de Inválidez, Vejez, Cesantía y Muerte (I. V. C. Y M.).

4 - Proceder a efectuar el cálculo previo de la Liquidación Bimestral del IMSS correspondiente (1º, 2º, 3º y etc.). Para este efecto deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

4.1 - Ajustarse al calendario bimestral de cotizaciones que emita anualmente el Insitituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

4.2 - Determinar las semanas de cotización que deben reportar el personal que causó alta o baja de la compañía.

4.3 - Determinar al personal que tuvo modificación de salario (M.S.) en el bimestre anterior al que reporta, a fin de actualizar su salario diario integrado y su salario básico.

El personal que haya modificado su salario en el bimestre que reporta no debe cotizar sino hasta el bimestre próximo inmediato.

5 - Clasificar los tipos de días, sobre los cuales se efectúa el pago al personal a fin de determinar el número total de días.

Esta información se obtendrá de "Sistema Auxiliar de Empleados"

5.1 - D-TR = N° de días trabajados o laborados.

5.2 - D-IP = N° de días de incapacidad profesional.

5.3 - D-IG = N° de días de incapacidad general.

5.4 - D-PS = N° de días de permiso sin sueldo.

5.5 - D-FI = N° de días por faltas injustificadas.

- 6 - Una vez que se tiene esta clasificación se procede a efectuar la operación siguiente para determinar el número de semanas a cotizar.

$$\frac{D - TR}{7} = \text{SEMANAS A COTIZAR}$$

Si el residuo es mayor a tres días se considerará -- como una semana más.

- 7 - Cuando una persona incurriese en faltas injustificadas (D - F.I.) o se le otorga un permiso sin goce de sueldo (D - PS), la compañía solo podrá disminuir - hasta quince o sea dos semanas de cotización de la rama E y M. Debiendo considerarse para efecto de la otra rama I.V.C. y M.

Los días de incapacidad general o profesional no se consideran para ninguna de las dos ramas.

- 8 - Una vez que se ha determinado el número de semanas a cotizar para cada una de las ramas, a su vez se determinará la base correspondiente con la siguiente operación.

SIMBOLOS

FORMULAS

S.D.I. = Sueldo Diario Integrado

BR.1 = S.D.I. x N x SCR.1

N. = 7 Días de la Semana

S.C. = Número de Semana a Cotizar

B. = Importe o Base a Cotizar

BR.2 = S.D.I. x N x SCR.2

R.1. = Rama de Enfermedad y Maternidad

R.2. = Rama de Invalidez, Vejez Cesantía y Muerte

9 - Se procede a determinar las Cuotas Patronales

- 9.1 - Cuota Patronal Enf. y Mat. = (Suma BR. 1 de todo el personal) 5.625 %
- 9.2 - Cuota Patronal I.V.C. y M. = (Suma BR. 2 de todo el personal) 3.750 %
- 9.3 - Determinar la cuota sobre riestos de trabajo, según el Artículo 48 de la Ley del I.M.S.S.
- (9.P) Riesgos Profesionales = $\left[\text{BR.2} \right] 5.25\%$ % asignado a cada Empresa.
- 5.25% es el porcentaje de la Cuota Obrero-Patronal de la segunda Rama R.2
- 9.4 - Determinar el importe por concepto de guarderías, según lo establece el Artículo 191 de la Ley del I.M.S.S.

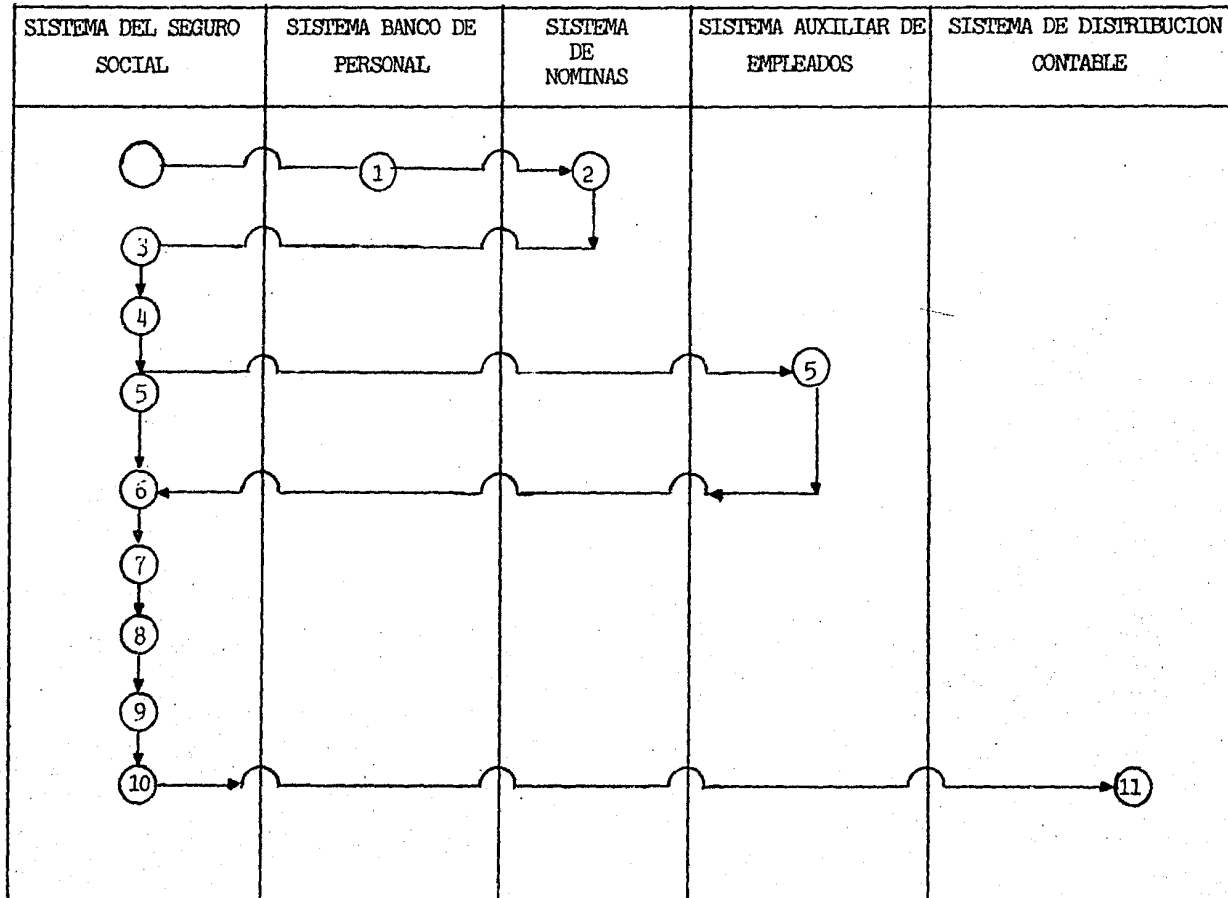
Guarderías = $\frac{\text{Total Sueldo Básico}}{\text{pagar al personal}} \text{ descuento el bimestre} \quad 1\%$

- 9.5 - La cuota total a pagar = será la suma de los resultados obtenidos en las operaciones 9.1 + 9.2 + 9.3 + 9.4

10 - La emisión de este listado deberá procesarse en orden alfabético, utilizando el formato establecido por el Instituto Mexicano del Seguro Social para tal efecto.

11 - Después de haber elaborado la última nómina del mes, se procederá a efectuar la liquidación Bimestral correspondiente con objeto de registrar contablemente las siguientes operaciones:

- 10.1 - Registro Contable por las cuotas retenidas al personal, debiendo operarse por Departamento y un total por Compañía.
- 10.2 - Obtener y registrar la reserva contable de las Cuotas Patronales.



HOJA:

PREVIO DECLARACION I.M.S.S. BIMESTRE DE

CIA: N° NOMBRE

N°EMPL. SEM.	AFILIACION ENF. Y MATERNI.	GPO.	N O M B R E I N V C Y M	BASICO BIMESTRAL	CVE.		FECMOV			S.D.I.
					D-TR	D-IP	D-IG	D-PS	D-FI	

6.6 SISTEMA DE IMPUESTOS

Son diversos los conceptos por lo que la Ley del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.), obliga al patrón y al asalariado, a éste para causar el Impuesto Sobre el Producto del Trabajo (I.S.P.T.) y al primero como responsable solidario de efectuar y aplicar correctamente las retenciones de dicho impuesto.

También como producto del pago de sueldos y salarios toda empresa está obligada por la Ley del Instituto de Fomento Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), a realizar una aportación de acuerdo a los salarios pagados a su personal, así como de la retención en el pago de nómina a aquellos trabajadores que dicho Instituto les haya otorgado un crédito para el financiamiento o adquisición de una vivienda.

Estas dos Legislaciones (I.S.R. e INFONAVIT), hacen al Patrón responsable solidario para que las retenciones y pagos que procedan sean correctos, de tal manera que si las retenciones o pagos efectuados por la Empresa son incorrectos, ésta tendrá que pagar los intereses correspondientes que procedan.

Por tanto con el Sistema de Impuestos se busca: "Operar en forma correcta las retenciones y los pagos que se originan como producto de una relación contractual laboral que permita a la empresa a realizar el entero de dichas obligaciones en forma oportuna a las Instituciones de Gobierno correspondientes, eliminando de esta manera cualquier contingencia fiscal para la Empresa.

En este Sistema de Impuestos, se integrará el procedimiento a seguir tanto para el Cálculo y Retenciones de I.S.P.T. como para el INFONAVIT, elaborando por separado el diagrama correspondiente e indicando su interrelación con otros sistemas.

Toda la información que se genera en este Sistema se concentrará en los siguientes reportes:

- 1 - Resumen para Entero de Impuestos sobre Nóminas.
- 2 - Reporte Bimestral para el Entero de INFONAVIT.
- 3 - Reporte Histórico de Aportaciones al INFONAVIT.
- 4 - Reporte Histórico de Créditos otorgados por el INFONAVIT.

OPERACIONES SISTEMA DE CALCULO DE IMPUESTOS

A. SISTEMA DE IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DE TRABAJO.

1. Obtener del Sistema de Nóminas el I.S.P.T. retenido al personal en cada uno de los pagos, considerando los siguientes aspectos:

- 1.1 - Si la percepción es igual al salario mínimo de la zona económica en donde desempeña su trabajo el personal, aquella quedará exenta de la retención del I.S.P.T.
- 1.2 - Si la percepción es mayor al salario mínimo de la zona económica correspondiente, se deberá de efectuar la siguiente operación:

$$(\text{S.B.} + \text{P.E.}) - \text{S.M.} = \text{BASE GRAVABLE}$$

A la Base Gravable aplicar Tabla del Artículo 80 de la Ley del I.S.R. Se determina el I.S.P.T. correspondiente.

S.B. = Salario Básico Diario x Número de Días Trabajados.

P.E. = Percepción extraordinaria, es toda aquella percepción adicional que percibe el trabajador además de su salario.

La deducción del salario mínimo deberá deducirse en **S.M.** = Salario Mínimo de la zona económica que corresponde a la forma proporcional a los días trabajados.

- 1.3 - Si el personal esta incapacitado por el I.M.S.S., no deberá causarse el I.S.P.T.; o deberá de causarse la diferencia con la siguiente operación:

$$[\text{D. TR} - (\text{D.I.G.} \text{ o } \text{D.I.P.})] - \text{SALARIO MINIMO} = \text{B.G.}$$

Aplicar a la Base Gravable la Tabla del Artículo 80 de la Ley del I.S.R. para determinar el I.S.P.T. correspondiente.

D.T.R. = Días Trabajados.

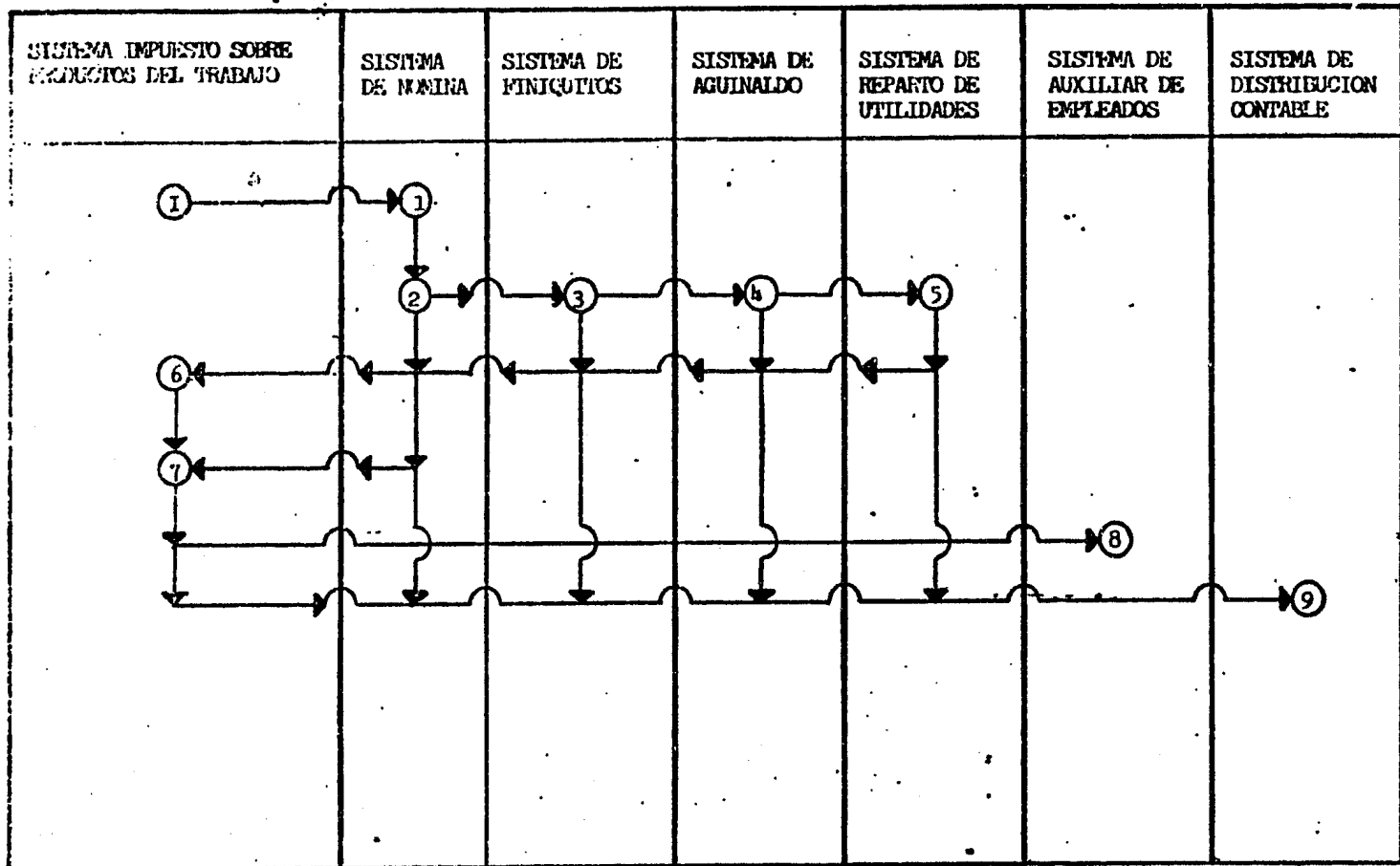
D.I.G. = Días de Incapacidad General.

D.I.P. = Días de Incapacidad Profesional.

B. G. = Base Gravable.

2. Cuando sucedan pagos por percepciones extraordinarias (Prima de Vacaciones, Horas Extras, Primas Dominicales, Aguinaldo, Reparto de Utilidades), la operación a efectuar es la que se indica en el punto 1.2 de este sistema.
3. Existen otros pagos al personal en los cuales se retiene el I.S.P.T., y son el pago de finiquito o de liquidación cuando el personal cause baja de la empresa por motivo de Renuncia Voluntaria y Rescisión de Contrato con obligación para el Patrón.
4. Determinar mensualmente la Base Gravable y el I.S.P.T. Reterido. Se obtendrá sumando la cantidad por esos dos conceptos aplicados a cada uno de los empleados y trabajadores en los pagos de nóminas efectuados durante el ejercicio.
5. En el total del punto anterior, incluir las percepciones e ISPT retenido en los pagos siguientes:
 - 5.1 - Aguinaldo o Gratificación Anual.
 - 5.2 - Reparto de Utilidades.
6. Determinar mensualmente la Base del 1% sobre remuneraciones y se obtiene con la suma de todas las percepciones con excepción de Aguinaldo, Reparto de Utilidades, Percepciones por Incapacidad, Enfermedad Profesional o General y las becas o ayudas escolares.
7. Aplicar el 1% al importe total obtenido en la operación anterior.
8. Conciliar y verificar los importes obtenidos en el Sistema Auxiliar de Empleados a fin de confirmar la precisión de los mismos.
9. Aplicar los Registros Contables que correspondan.

**DIAGRAMA SISTEMA IMPUESTO SOBRE PRODUCTO DEL TRABAJO
(I. S. P. T.)**



B. SISTEMA DE INFONAVIT.

1. Obtener del Banco de Personal la siguiente información:

- 1.1 Nombre y Número de Compañía.
- 1.2 Número y Nombre de personal.
- 1.3 Lugar de Pago o Zona Económica donde trabaja el Personal.
- 1.4 Sueldo Diario Integrado.
- 1.5 Número de Departamento asignado al personal.

2. Establecer en el Sistema de INFONAVIT el Calendario Fiscal a considerar para cada bimestre.

1er.	Bimestre	1° Enero	al	28 Febrero
2°	Bimestre	1° Marzo	al	30 Abril
3er.	Bimestre	1° Mayo	al	31 Junio
4°	Bimestre	1° Julio	al	30 Agosto
5°	Bimestre	1° Sep.	al	31 Octubre
6°	Bimestre	1° Nov.	al	31 Diciembre

3. Obtener la Base Aportación Patronal con la fórmula siguiente:

$$\text{B.A.P.} = \text{S.D.I.} \times (\text{D.TR.} + \text{D.I.P.})$$

- 3.1 B.A.P. = Base Aportación Patronal.
- 3.2 S.D.I. = Sueldo a Salario Diario Integrado.
- 3.3 D. TR. = Número de Días Trabajados.
- 3.4 D.I.P. = Número de Días de Incapacidad Profesional.

La información de los puntos 3.3 y 3.4 se obtiene del Sistema Auxiliar de Empleados. Y la del punto 3.2 se obtiene del Sistema Banco de Personal.

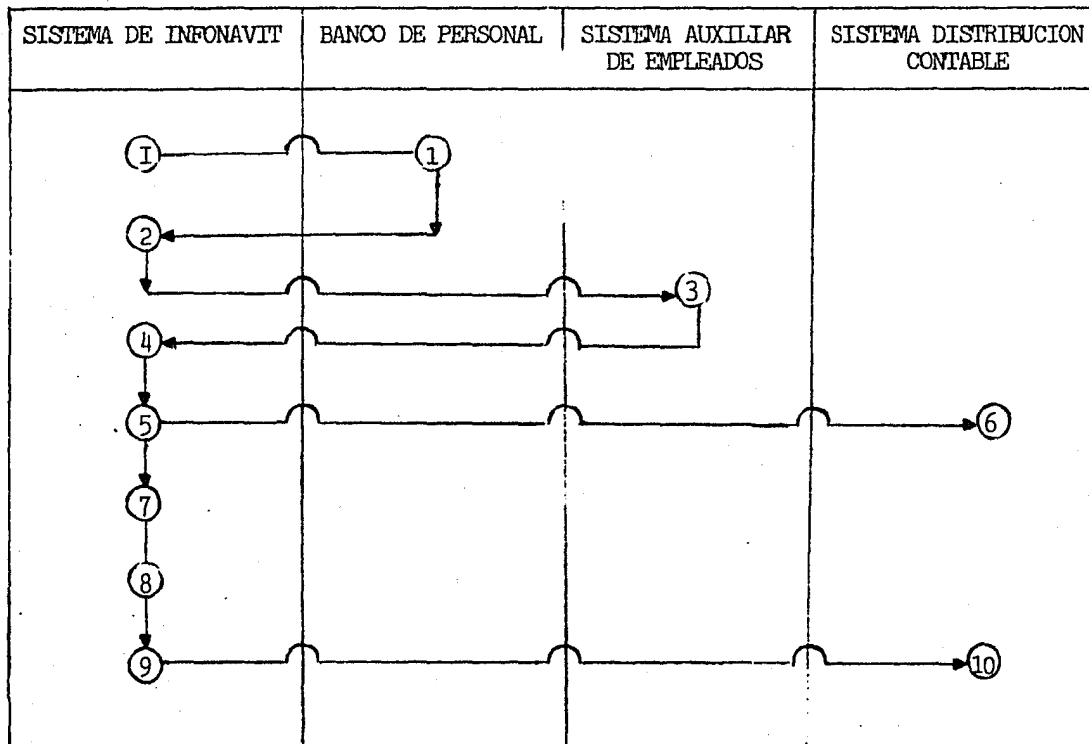
4. Una vez determinada la Base Aportación Patronal, proceder a aplicar la fórmula siguiente:

Cuando: **B.A.P.** es mayor al Salario Mínimo de la zona económica donde el personal desempeña su trabajo, la base máxima a considerar será igual el Salario Mínimo Mensual.

B.A.P. Máximo = Hasta el S.M. mensual de la zona económica correspondiente.

5. Aplicar el 5% a la Base Aportación Patronal, para obtener el importe por cada empleado o trabajador. La suma nos indicará el total que la Empresa debe cumplir por concepto del 5% Aportación Patronal.
6. El importe total obtenido del 5% Aportación Patronal de INFONAVIT se aplicará a la Distribución Contable de la reserva, la cual se cancelará una vez efectuado el pago correspondiente.
7. Tanto la Base de Aportación Patronal como el 5% de INFONAVIT se archivará en una cinta magnética a fin de que se incluya en la Declaración Anual que presenta la Compañía a fin del ejercicio.
8. Retener al personal los importes que ordene el INFONAVIT para aquellos a quienes los haya otorgado un crédito de vivienda.
 - 8.1 - Descontar por nómina el porcentaje a descontar del sueldo básico del personal que tenga crédito con dicho Instituto.
 - 8.2 - Descontar por nómina la cuota fija autorizada por el INFONAVIT por concepto de amortización de capital por créditos otorgados al personal.
 - 8.3 - Retención del 1% por concepto de mantenimiento; esta retención se deberá aplicar únicamente a aquellos empleados o trabajadores que indique el INFONAVIT.
9. Obtener un acumulado de las retenciones efectuadas por nómina al personal y actualizar el saldo por los créditos adquiridos. Deberá de enterarse bimestralmente a dicho Instituto, y no cancelar la retención sino por orden expresa del mismo Instituto.
10. Aplicar la Distribución Contable correspondiente de las retenciones efectuadas al personal.

DIAGRAMA SISTEMA INFONAVIT



REPORTE 6.6-1 RESUMEN PARA ENTERO DE IMPUESTOS SOBRE NOMINA

Este reporte reflejará los diversos conceptos que se considerarán para la formulación y entero de impuestos generados por el pago de nómina, así como los importes correspondientes.

1. COMPANIA.

Se anotará el número y el nombre de la Compañía.

2. CONCEPTO.

En esta primera columna se anotarán los conceptos a considerar para la formulación y entero de impuestos.

3. IMPUESTOS PAGADOS EN NOMINA.

En esta columna se anotarán los importes correspondientes por cada uno de los conceptos relacionados.

4. SUELDOS GRAVADOS.

Se anotará el importe total de todas las percepciones pagadas por nómina al personal mensualmente, que son gravables para efecto del Impuesto Sobre Productos del Trabajo.

5. AGUINALDO.

Se registrará el importe pagado al personal por ese concepto.

6. REPARTO DE UTILIDADES.

Se refiere al Reparto de Utilidades logradas en un ejercicio fiscal y pagos al personal por nóminas.

7. INDEMNIZACION.

Se refiere al pago efectuado al personal que causa baja de la Compañía por liquidación o despido.

8. TOTAL BASE GRAVABLE.

Es la suma de los importes registrados en los puntos 4, 5, 6 y 7.

9. I.S.P.T.

Se refiere al Impuesto Sobre Productos del Trabajo retenido al personal por las percepciones obtenidas a través de la nómina.

10. I.S.P.T. SOBRE LIQUIDACION.

Se refiere al Impuesto Sobre Productos del Trabajo retenido al personal que cause baja por despido. Punto 7

11. TOTAL I.S.P.T. RETENIDO.

Es el importe total del Impuesto Sobre Productos del Trabajo retenido al personal y se obtendrá sumando los puntos 9 y 10.

12. BASE 1% SOBRE REMUNERACION.

Se determinará la base que debe considerarse para el pago del 1% Sobre Remuneración al trabajo personal.

13. 5% APORTACION INFONAVIT.

En este renglón se anotará el importe total de percepciones pagadas en cada bimestre, una vez determinando ese importe se aplicará el 5% a fin de obtener el importe a pagar como Aportación Patronal al INFONAVIT.

14. ABONO PRESTAMOS INFONAVIT.

Se indicará el importe total retenido al personal como producto de los créditos otorgados por el INFONAVIT, retención que debe acreditar la Compañía en forma bimestral a dicho Instituto.

15. 1% MANTENIMIENTO INFONAVIT.

Es el importe total retenido al personal por nómina y que le fue otorgado crédito por el INFONAVIT.

16. NUMERO TOTAL DE PERSONAL.

En este renglón se indicará el total de empleados que laboran en la Compañía.

RESUMEN PARA ENTERO DE IMPUESTOS
 SOBRE NOMINAS _____

① CIA.: _____
 N° _____ NOMBRE _____

 ② CONCEPTO ③ IMPORTES PAGADOS EN NOMINA

- ④ SUELDOS GRAVADOS
- ⑤ AGUINALDO
- ⑥ REPARTO DE UTILIDADES
- ⑦ INDEMNIZACION
- ⑧ TOTAL BASE GRAVABLE
- ⑨ I. S. P. T.
- ⑩ I.S.P.T. SOBRE LIQUIDACION
- ⑪ TOTAL I.S.P.T. RETENIDO
- ⑫ BASE 1% SOBRE REMUNERACIONES
- ⑬ 5% APORTACION INFONAVIT
- ⑭ ABONO PRESTAMO INFONAVIT
- ⑮ 1% MANTENIMIENTO INFONAVIT
- ⑯ N° TOTAL DE PERSONAL

REPORTE 6-6.3 HISTORICO DE APORTACIONES AL INFONAVIT

El objetivo de este reporte, es el de llevar un registro histórico de las aportaciones que la Compañía ha realizado por cada uno de los empleados y trabajadores.

En este reporte deberá de incluirse a todo el personal tanto los que actualmente trabajan como los que hayan causado baja con fecha posterior al 1° de mayo de 1972. Fecha en la cual se estableció por Ley esta Obligación.

La información que deberá contener este reporte es la siguiente:

1. COMPANIA:

El número y nombre de la Compañía.

2. AÑO:

Se indicará en esta columna el Año(s) que la compañía ha aportado por cada uno de los empleados y trabajadores.

3. NOMBRE:

En esta columna se relacionará el nombre de cada empleado o trabajador.

4. NUMERO DE R. F.C.:

Se anotará en esta columna el número de Registro Federal de Causantes correspondiente al personal.

5. NUMERO DE BIMESTRE:

Se deberán anotar en columnas los seis bimestres que integran el Ejercicio Fiscal, y en cada columna se registrará el importe de la aportación patronal del 5% efectuada por cada uno de los empleados y trabajadores.

6. TOTAL ANUAL:

En esta columna se anotará el importe total de la aportación patronal del 5% efectuado durante cada Ejercicio; es decir, la suma de las aportaciones bimestrales realizadas por cada empleado o trabajador.

1. COMPANIA:

Se anotará el número y nombre de la Compañía.

2. NUMERO DE EMPLEADO:

Se relacionará al personal que haya obtenido crédito por parte del INFONAVIT, anotando su número de empleado y nombre.

3. SUELDO BASICO BIMESTRAL:

Se indicará el sueldo básico bimestral que percibe el personal que goce de crédito INFONAVIT.

4. % RETENCION:

Se anotará el porcentaje a descontar al personal que haya ordenado el INFONAVIT por los créditos otorgados.

5. ABONO PRESTAMOS:

En esta columna se indicará el importe descontado por nómina al personal en cada mes de cada bimestre.

6. TOTAL ABONO:

Se obtendrá el importe abonado en el bimestre por el personal por los créditos otorgados por el INFONAVIT.

7. 1% MANTENIMIENTO:

Se aplicará el porcentaje del 1% sobre el sueldo básico percibido por el personal. Esta retención se aplica solamente al personal que ordene por escrito el INFONAVIT y se efectuará en forma mensual.

8. TOTAL 1%

En esta columna aparecerá el importe total retenido en cada bimestre al personal con crédito otorgado por el INFONAVIT.

9. TOTAL:

En esta columna se registrará el importe total retenido al personal y que debe enterar la Compañía ante el INFONAVIT.

6.7 SISTEMA FONDO DE AHORROS

Dentro del paquete de prestaciones que otorgan las compañías al personal y de acuerdo a la encuesta realizada, la administración de dos de ellas: Fondo de Ahorro y Plan de Ayuda Multiple Familiar exigen un riguroso control y precisión en los resultados a obtener.

Actualmente esta prestación se elabora y se controla en forma manual; una vez emitida la nómina, se registra en una tarjeta individual la retención efectuada al personal por los siguientes conceptos:

- a) Aportación Empleado Fondo de Ahorros.
- b) Descuentos por préstamos de Fondo de Ahorros.
- c) Intereses por préstamo de Fondo de Ahorros.

Esto significa que en la elaboración y control de esta prestación se seguirá aplicando mucho tiempo. El tener que efectuar esas operaciones en las compañías donde labora más de cien personas, la administración se convierte más compleja ya que además de llevar un control por empleado, es necesario formular - hojas de trabajo de donde se obtengan los importes globales - que sirvan para formular los Estados Financieros.

La prestación de Fondo de Ahorros debe cubrir ciertos requisitos fiscales, correcta y clara administración facilitará cualquier revisión fiscal que se requiera propiciando un dictamen favorable. De otra manera también podría originar un dictamen desfavorable provocando que la Compañía no pueda hacer deducibles los pagos efectuados por dicha prestación.

Por lo anterior, se plantea el "Sistema de Fondo de Ahorro", a fin de simplificar la operación y el control de esa prestación, facilitando la información en forma precisa y oportuna que permita efectuar los pagos al personal correctamente y eliminar -- cualquier contingencia fiscal.

PROCEDIMIENTO SISTEMA FONDO DE AHORROS

- 1 - Retener al personal por nómina la aportación de Fondo de Ahorros, aplicando el porcentaje 4.1667% al sueldo mensual básico y acumular durante el ejercicio las aportaciones retenidas.

- 2 - Capturar las solicitudes de préstamos autorizadas, y descontar por nómina los abonos a capital con las siguientes condiciones:
- a) De los préstamos otorgados durante los meses de diciembre a marzo, deberán abonar el 75% del préstamo total en pagos iguales y el 25% restante al finalizar el ejercicio.
 - b) De los préstamos otorgados durante los meses abril - julio deberán abonar el 50% del préstamo total en pagos iguales y el 50% restante al finalizar el ejercicio.
 - c) De los préstamos otorgados en los meses agosto a noviembre deberán abonar el 25% del préstamo total en pagos iguales y el 75% restante al finalizar el ejercicio.
 - d) A solicitud expresa del empleado se podrá descontar por nómina cantidades mayores a las indicadas en los incisos anteriores.

Actualizar el saldo sobre los préstamos y abonos operados en la nómina al personal.

- 3 - Descontar al personal que se le haya otorgado préstamo (s) los intereses sobre saldos insolutos, aplicando la siguiente fórmula:

T = Tasa de Interés que establece el Banco de México.

I = Intereses mensual a aplicar a los saldos sobre préstamos.

N = 12 meses.

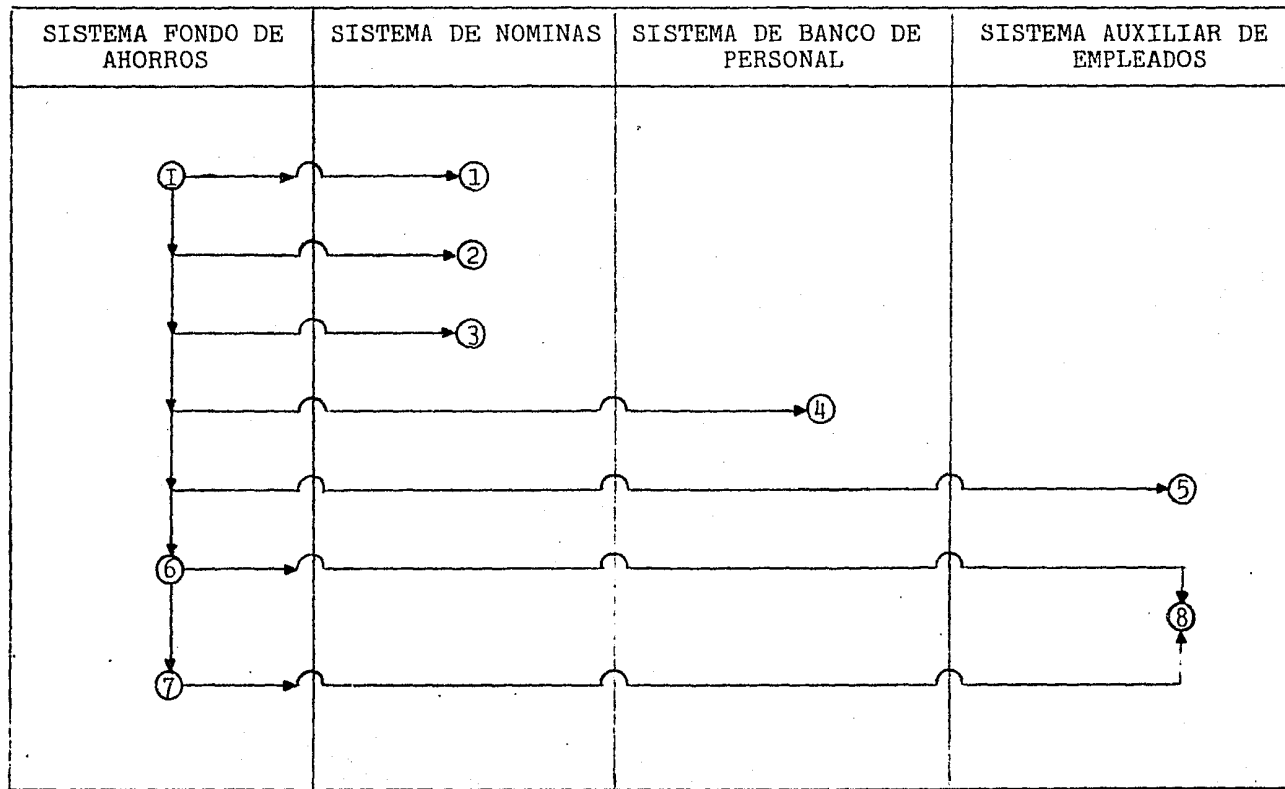
$$I = (T - 5) \div N$$

Acumular durante el ejercicio mes a mes el total de intereses descontados por nómina al personal.

- 4 - Cuando un empleado o trabajador causa transferencia de una compañía a otra, deberá de considerarse para efecto de la retención: "aportación Fondo de Ahorro", la fecha de Alta a compañía (F.A.C.); es decir, a partir de la fecha a la que se integra en la nueva compañía.
- 5 - Cuando el personal causa baja de la compañía; es decir deja de prestar sus servicios, deberán conservarse todas las operaciones efectuadas (aportación, abono préstamo e interés), hasta que se cierre el ejercicio.

- 6 - Obtener mensualmente los importes totales por compañía - retenidos al personal, así como sus acumulados y saldos por los conceptos de:
Aportación Fondo de Ahorro, Abono sobre Préstamos e Intereses sobre Préstamos.
- 7 - Obtener mensualmente la Aportación del 300% que la ---- compañía otorga como prestación sobre el ahorro efectuado por el personal.
- 8 - Conciliar los importes globales obtenidos contra los de información registrada en el Auxiliar de Empleados.

DIAGRAMA SISTEMA FONDO DE AHORROS



TOTAL COMPANIA FONDO DE AHORRO

* APORTACIONES *

		***				***		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Mes	Aport.FA Importe	Deducción F.A.	Total Aport. F.A.	Acumulado	Aport. Cía. 300%	Devol. Aport. Compañía	Total Aport. Compañía	Total Acumulado (4+8)

* PRESTAMOS *

	(10)	(11)	(12)	(13)
Mes	Total Préstamos Otorgados	Acumulado Préstamos Otorgados	Abonos Préstamos	Saldo Préstamos

* INTERESES SOBRE PRESTAMOS *

	(14)	(15)	(16)
Mes	Total Intereses	Devolución Intereses	Acumulado

*** Pagos efectuados al personal que causo baja definitiva en la Compañía.

REPORTE CIERRE ANUAL DEL FONDO
DE AHORRO

PERIODO

Compañía Nº NOMBRE

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Nº de Empl.	Nombre	Fecha de Alta Cía.	Total Aport. F.A.	Aport.F.A. Compañía 300%	Diferencia	Total Aport. (4+5-6)	Intereses	Total Percepciones (7+8)	Saldo Préstamos	Neto (9-8)

Totales

NOTA: (6) A la Aportación Compañía 300% (5), deberá establecer un tope máximo, toda cantidad que rebase de ese tope, la diferencia se indicará en la columna seis la cual deberá causar el I.S.P.T.

(8) Esta columna se integrará con la suma de los intereses generados por préstamos al personal y los intereses generados por los depósitos en cuentas de inversión (Certificados de Tesorería - CETES).

6.8 SISTEMA PLAN DE AYUDA MULTIPLE FAMILIAR

La prestación denominada "Plan de Ayuda Múltiple Familiar" (P.A.M.F.), consiste en una ayuda del 10% sobre el salario básico mensual, la cual otorgan las diferentes compañías a su personal y se proporciona a través de vales que se adquieren en los almacenes comerciales y el personal los canjea por artículos de primera necesidad.

Como ya se ha mencionado en el sistema anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada; esta prestación presenta una complejidad en su elaboración y administración. Actualmente se efectúa en forma manual y el cálculo consiste:

- 1) Aplicar el 10% sobre el sueldo básico mensual
- 2) Sobre el resultado obtenido se realiza una clasificación con las diferentes denominaciones de los vales que establece el almacén comercial correspondiente (\$50, \$100, \$250, \$500 y \$1,000).

Para que finalmente se obtengan los totales por:

- Empleado
- Dominación
- Gran Total

Por tal motivo se sugiere sistematizar a través de un programa que ayude a simplificar su elaboración y permita realizar una administración eficiente, en la que automáticamente se obtengan los resultados arriba mencionados, así como facilitar el pedido a los almacenes correspondientes y realizar el pago de los vales al personal en forma precisa y oportunamente.

OPERACIONES PLAN DE AYUDA MULTIPLE FAMILIAR

1 - Obtener del Banco de Personal los siguientes datos:

- a) Departamento asignado al personal.
- b) Número de Empleado.
- c) Nombre del Empleado.

2 - Base Aportación:

Multiplicar el sueldo básico diario por el número de días trabajados durante el mes, incluyendo el número de días reportados por incapacidad general o profesional, soportado con certificado expedido por el IMSS.

3 - Aportación Mensual:

Una vez determinada la Base Aportación se aplicará a ésta el porcentaje del 10% y así se obtendrá la Aportación mensual.

4 - Diferencia:

Cuando en la Aportación Mensual tenga fracciones menores a \$50.00 (Cincuenta Pesos 00/100 M.N.), se acumulará en diferencia hasta llegar a esa cantidad.

5 - Pago Neto:

Determinar el Pago Neto que recibirá el personal por ese mes como producto de esta prestación.

6 - Denominación:

De acuerdo a la cantidad obtenida en el puesto anterior se procederá a distribuir por cada empleado o trabajador según las denominaciones establecidas por el almacén correspondiente.

7 - Total por Departamento:

Proceder a obtener los totales por Departamento de las columnas:

②, ③, ④, ⑤ y ⑥

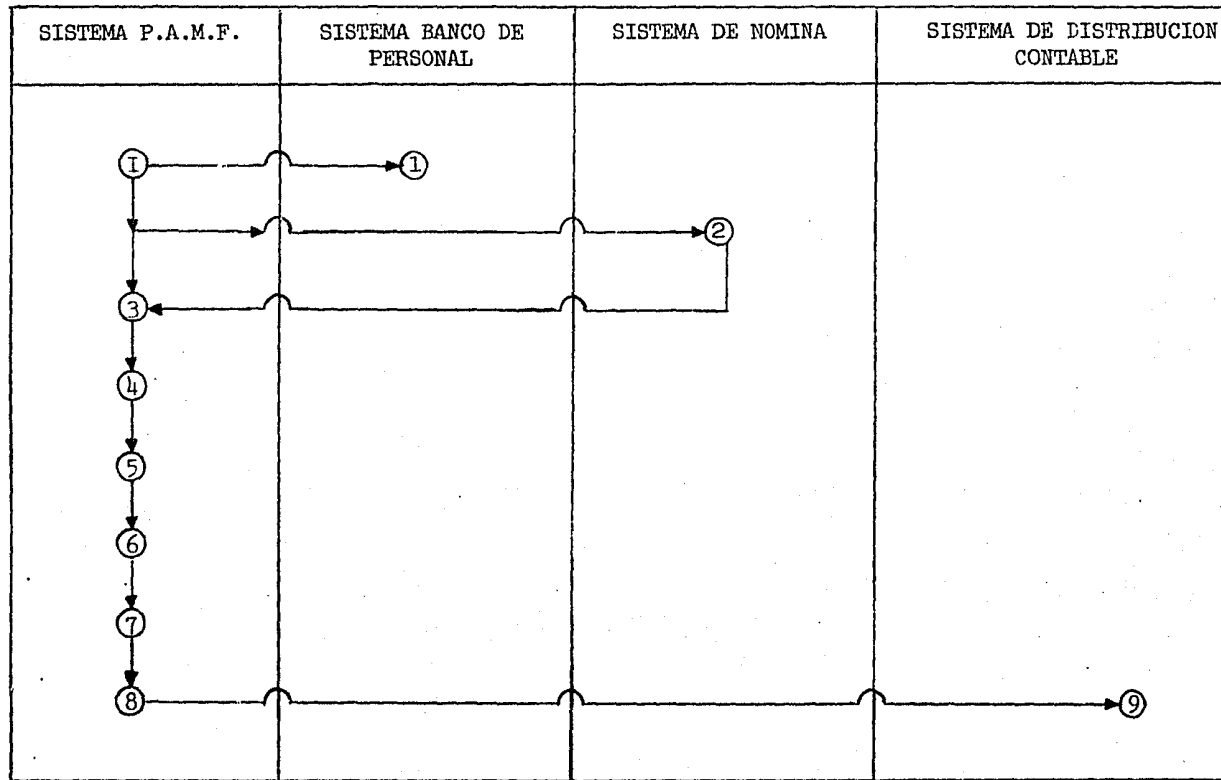
8 - Total por Compañía:

Obtener por las columnas indicadas en el puesto anterior, el importe total que la Compañía pagará por todo el personal mensualmente.

9 - Realizar la distribución contable aplicando los importes obtenidos por Departamento a los Centros de Costos correspondientes.

DIAGRAMA SISTEMA DE AYUDA MULTIPLE FAMILIAR

(P.A.M.F.)



6.9 SISTEMA DE REGISTRO CONTABLE

Una vez más como resultado de la encuesta aplicada - vemos la posibilidad de diseñar un sistema que aproveche de la información contenida en el Banco de Personal y que permita estandarizar las funciones de los Departamentos homólogos de las diferentes compañías.

La posibilidad anterior se basa en el servicio real que presta el corporativo a los diferentes Departamentos (Contabilidad, Fiscal y Auditoría).

La compañía que tiene bajo su responsabilidad la elaboración de la póliza y registro contable de todos los pagos realizados por nómina al personal tiene los siguientes inconvenientes:

1. Errores en los registros por transcripción (número de cuenta contable e importes).
2. Demasía de documentos para archivo.
3. Riesgo de pérdida de documentos sin quedar antecedentes.
4. El tiempo que se aplica en su elaboración es elevado.

Los inconvenientes planteados nos presentan la siguiente disyuntiva:

- a) O bien se traspasa la función al Departamento Contable.
- b) O bien, pensando en la prestación de servicio a los diferentes Departamentos conseguir la automatización de la operación mencionada.

Habiendo optado por la segunda, y pensando en que se tendría con el Sistema Integral de Administración de Personal toda la información en el Banco de Datos. La automatización del registro contable sería de fácil ejecución.

Por lo tanto se procedió al análisis y definición del mismo, cuyas ventajas y objetivos serían las siguientes:

1. Una vez generada la nómina el sistema automático emitiría la distribución contable.
2. Se lograría un importe reducción de tiempo de la operación.
3. Con el sistema automático se lograría:
 - a) Confiabilidad en los registros.
 - b) Eliminación en los archivos.
 - c) Por ser la transmisión de la información en forma automática, tener siempre oportunidad para su verificación.
4. Una vez verificado, el registro se efectuaría directo a libros eliminando cualquier paso previo. Evitando retrasos en los registros mismo que permitiría a los diferentes Departamentos ganar tiempo para la elaboración y cierre de sus Estados Financieros.
5. Facilitar la labor de auditorio al Departamento de Auditoría sobre todos los movimientos de Administración de Personal.

DISTRIBUCION CONTABLE DE PERCEPCIONES DE NOMINA
 =====
"POLIZA AUTOMATICA"

CARGOS

RESUMEN DE CONCEPTOS	Nº DE CONCEPTO	DISTRIBUCION CONTABLE DE PERCEPCIONES			CONCEPTO
		CTA. DE MAYOR	SUBCUENTA	SUB-SUBCUENTA	
Sueldos		805	Nº Dirección	Nº Depto.	101
Sueldos Extraordinarios		805	Nº Dirección	Nº Depto.	120
Vacaciones y Prima de Vac.		805	Nº Dirección	Nº Depto.	140
Bonificaciones		805	Nº Dirección	Nº Depto.	217
Devolución I.M.S.S.		309	01	11	001
P.T.V.		329	01	28	001
Prima de Antigüedad		110	99	99	001
Aguinaldo		329	01	33	001
Prima de Antigüedad Empresa		325	01	04	001
Compensación ISPT Año Anter.		309	01	01	001
Devolución Doctos. Indebidos		C u e n t a s C o l e c t i v a s			
Previsión Social		805	División	Departamento	211
Ayuda Escolar		805	División	Departamento	301
*3 (sobregiros) Consultoría					
Pensión		111	06	Nº Empleado	
Devolución I.S.P.T.		309	01	01	001
Indemnización		805	División	Departamento	217

DISTRIBUCION CONTABLE DE DEDUCCIONES DE NOMINA

"POLIZA AUTOMATICA"

ABONOS

<u>RESUMEN DE CONCEPTOS</u>	<u>Nº DE CONCEPTO</u>	<u>CTA. DE MAYOR</u>	<u>SUBCUENTA</u>	<u>SUB-SUBCUENTA</u>	<u>CONCEPTO</u>
I.S.P.T. Retenido		309	01	01	001
I.M.S.S.		309	01	11	001
Pensión Alimenticia		329	01	61	001
Anticipo de Sueldo		111	06	Nº de Empleado	
Dispensa		—	—	—	—
Descto. Préstamo Empresa		111	03	Nº de Empleado	—
Comedor		—	—	—	
Descto. Préstamo INFONAVIT		329	01	54	001
Cuota Seguro Gastos Médicos		329	01	55	001
Otros Anticipos		C u e n t a s C o l e c t i v a s			
Aportación Caja de Ahorros		330	03	03	001
Descto. Préstamo Caja de A.		330	03	03	001
1% Mantenimiento INFONAVIT		329	01	62	001
Ajuste I.M.S.S.		309	01	11	001
<u>Cambio a: Inter.Prest.Empr.</u>		811	49	01	002
Adaptaplan		329	01	64	001
Descuentos Gtos. de Expl.		—	—	—	—
Descuentos FONACOT		329	01	58	001

DISTRIBUCION CONTABLE DE DEDUCCIONES DE NOMINA

=====

"POLIZA AUTOMATICA"

ABONOS

<u>RESUMEN DE CONCEPTOS</u>	<u>Nº DE CONCEPTO</u>	<u>CTA. DE MAYOR</u>	<u>SUBCUENTA</u>	<u>SUB-SUBCUENTA</u>	<u>CONCEPTO</u>
<u>Cambio a: Aportación Empleado Fondo de Ahorro</u>		329	01	50	001
Descto. Préstamo F. A.		329	01	51	001
Intereses Préstamo F.A.		329	01	52	001
Desctos. Gastos de Viaje		111	01	Nº de Empleado	
Desctos. Gastos Médicos		111	02	Nº de Empleado	
Pagos Directos (relación de pagos, lugar de pago 03)		890	04	00	000
Pago de Nómina (lugares de pago: 01; 21; 05; 02; 07; 11; 12; 15; 20; 28; 35)		890	05	00	000

DISTRIBUCION CONTABLE DE LAS RESERVAS

=====

OPERACION <input checked="" type="checkbox"/>	AGUINALDO(*)	I.M.S.S.(*)	INFONAVIT(*)	1% REM.(*)	FONDO DE AHORRO(*)	PRIMA DE ANTIGUEDAD(*)	JUBILACION
Base Reserva	x		x	x	x	x	x
Cálculo de Factor	x	x			x		
Cálculo por Div.					<input checked="" type="checkbox"/> cargos		
Cálculo por Depto.	<input checked="" type="checkbox"/> cargos	<input checked="" type="checkbox"/> cargos	<input checked="" type="checkbox"/> cargos	<input checked="" type="checkbox"/> cargos			
Total x Div.	x		x	x	x		
Total x Cía.	<input checked="" type="checkbox"/> abono	<input checked="" type="checkbox"/> abono	<input checked="" type="checkbox"/> abono	<input checked="" type="checkbox"/> abono	<input checked="" type="checkbox"/> abono	<input checked="" type="checkbox"/> cargos abono	<input checked="" type="checkbox"/> cargos abono

(*) Ver operaciones (I, II, III, IV, V, VI, VII)

A registro contable directo.

En el listado esta columna se utilizará para prorrateo por Departamento y N° de cuenta contable. (Ver anexos: I, II, III, IV, V, VI, VII)

I) OPERACIONES PARA CALCULO DE LA RESERVA AGUINALDO

1. Base Reserva:
Concepto 41 - Resumen de conceptos.
2. Cálculo de Factor: x \$1
Concepto 41 - Entre total de sueldos (01 + 02) (sueldos Cía.) = Factor
3. Cálculo por Departamento:
Factor (2) por total de sueldos Depto.

Total x División

Total x Compañía

Cargos: 3 a la Cta. 805, número

Abono : Total por Compañía a la Cta. 329 01 33 001

III) OPERACION PARA CALCULO DE LA RESERVA 5% INFONAVIT

1. Base Reserva:
S. D. I. de cada empleado.
por: (x)
Número de días laborados.

2. Factor = 5 %

3. Cálculo por Departamento.
Total base Departamento x 5 %

Total por División

Total por Compañía

CARGOS: 3. a la Cuenta Nº 805

ABONOS: Total por Compañía a la Cuenta Nº 309 01 12 001

VI) OPERACION PARA CALCULO DE LAS RESERVAS 1% REMUNERACIONES

1. Base Reserva:

La suma de los conceptos:

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 13 y 16

2. ----- . -----

3. Cálculo por Departamento:

1% x Base Gravable x Departamento

Total por División

Total por Compañía

CARGOS: 3. a la Cuenta Nº 805**ABONOS:** Total por Compañía: A la Cuenta 309 01 10 001

V) OPERACION PARA CALCULO DE LAS RESERVAS DEL FONDO DE AHORRO

1. Base Reserva:
Concepto N° 41

 2. Cálculo de Factor x \$1:
Concepto 41 x 3, dividido entre el total de sueldos
por Compañía (01 + 02)

 3. Cálculo por División:
Factor x Total sueldos de División
-

CARGOS: 3. a la Cuenta N° 805

ABONO: Total por Compañía a la Cuenta N° 329 01 35 001

VI) OPERACION PARA CALCULO DE LAS RESERVAS DE PRIMA DE ANTIGUEDAD

1. Base Reserva:

Sueldos (C-01 + 02) x 0.44%

Total por Compañía

CARGOS: Total por Compañía a la Cuenta N° 805 02 98 204

ABONO : Total por Compañía a la Cuenta N° 325 01 02 001

VII) OPERACION PARA CALCULO DE LAS RESERVAS DE PENSION POR JUBILACION

1. Base Gravable:

Sueldos (01 + 02) x 5.94%

Total por Compañía

CARGOS: Total por Compañía a la Cuenta N° 805 02 98 216

ABONOS: Total por Compañía a la Cuenta N° 325 01 01 001

VII CONCLUSIONES

Al concluir la presente Investigación vemos con satisfacción que el objetivo establecido y la hipótesis -- planteada se lograron. Ciertamente no fue una tarea fácil, requirió de esfuerzo y de análisis profundo considerando siempre las ventajas y desventajas que acarrea implantar el Modelo del Sistema Integral de Administración de Personal.

La idea ha sido bien acogida por los responsables de la función de Administración de Personal de las diversas compañías, ya que les permitirá atender y proporcionar de mejor manera al personal y aprovechar mejor su tiempo atendiendo y desarrollando otras de sus funciones al implantar un sistema computarizado.

A través de la investigación de campo, se pudo comprobar que el tiempo aplicado al ejecutar en forma manual las diversas operaciones, requiere de muchas horas-hombre. Aunando a esto, la falta de confiabilidad, originados por los marcados errores humanos en el -- cálculo y registro de la información, errores que impactan en los costos, pérdidas de energía humana por frustraciones y en tiempo.

Además de simplificar el trabajo y sistematizar la información, permitirá a los responsables de la función realizar otros estudios, así como proponer nuevos beneficios y prestaciones que tiendan a motivar al personal.

De igual manera, facilitará hacer estudios de mercado para las futuras negociaciones del contrato colectivo de trabajo que se tienen con el personal sindicalizado.

Se puede decir que el implantar un sistema computarizado en el área de Administración de Personal ayudará a realizar una verdadera Planeación de los Recursos Humanos en el Grupo de empresas estudiadas, propician a un desarrollo equilibrado y armónico.

VIII RECOMENDACIONES

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores:

Es importante insistir que cuando se implanta un nuevo sistema y más aún cuando ese cambio se hace utilizando sistemas computarizados, es conveniente el realizar el número de pruebas necesarias que aseguren el óptimo resultado'

Por tal motivo, se recomienda que al implementarse el nuevo sistema se lleve en paralelo con objeto de que la información obtenida concuerde con la información elaborada manualmente, una vez que se haya comprobado que la operación y los resultados dados por los programas computarizados sean confiables, se podrá liberar el trabajo realizando manualmente.

Otro aspecto importante a considerar es el de capacitar a los responsables de la función de Administración de Personal sobre el lenguaje(s) utilizando(s), así como del proceso de la información; de los reportes de la información contenida en cada uno de ellos y de su interpretación. De no existir una buena inducción y capacitación hacia el nuevo sistema, se correrá el riesgo de no entenderse y lo que debe ser un gran beneficio para ellos, terminará por convertirse en un inconveniente.

A N E X O S

RELACION DE EMPRESAS ENCUESTADAS

	N° DE CIA.
SERVICIOS INDUSTRIALES PEÑOLES, S.A. DE C.V.	01
MEI-MEX PEÑOLES, SA. DE C.V.	02
MINERA MEXICANA PEÑOLES, S.A.	03
QUIMICA DEL REY, S.A.	04
MINERA MEXICANA PEÑOLES,S.A., PROYECTO LA CIENEGA	05
COMPANIA MINERA LA NEGRA Y ANEXAS, S.A.	06
COMPANIA MINERA DE RIO COLORADO, S.A.	07
COMPANIA FLUORITA DE RIO VERDE, S.A.	08
COMPANIA MINERA LA ENCANTADA, S.A.	09
QUIMICA DEL MAR, S.A.	10
REFRACTARIOS MEXICANOS, S.A.	11
CAMPANA DE PLATA, S.A.	12
MINERA CAPELA, S.A. DE C.V.	13
COMPANIA MINERA LA NEGRA DE C.V., UNIDAD GOCHICO	14
MINERA TRION, S.A.	15
MINERA PEGASO, S.A.	16
CAMPANA DE PLATA, PROYECTO REY DE PLATA	17
MINERA LA CAMPAÑA	18

B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA, FERNANDO "Administración de los Recursos Humanos" México; Trillas, 1972.

ARIAS GALICIA, FERNANDO "Introducción a la Técnica de - Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento" México; Trillas (3ra. ed. y 7a. imp.).

CAVAZOS FLORES, BALTAZAR; CAVAZOS CHENA, BALTAZAR; -- CAVAZOS CHENA, HUMBERTO Y CAVAZOS CHENA, J. CARLOS. "Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemizada" México; Ed. Trillas, 1983.

CHRUDEN/SHERMAN "Administración de Personal" México; Ed. Continental, 1982.

DICCIONARIO DE SINONIMOS Y CONTRARIOS .Barcelona; Teide; 1978.

GARZA MERCADO, ARIO "Manual de Técnicas de Investigación" México; El Colegio de México, 1974.

GUILLERMINA BAENA PAZ "Instrumentos de la Investigación" México; Ed. Mexicanos Unidos, S.P., 1980.

KILLIAN A. RAY "Administración de los Recursos Humanos" México; Técnica, 1978.

KCONTZL O'DONNELL "Cursos de Administración Moderna" -- México; Libros Mc.Graw Hill, 1979.

LESLIE H. MATTHIES "Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos" México; Limusa, 1979.

MC.FARLAND, DALTON E. "Administración de Personal, Teoría y Práctica" México; F.C.E., 1979.

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION EN LAS LICENCIATURAS EN ADMINISTRACION Y CONTADURIA. México; F.C.C.A. U.N.A.M.

MORENO PADILLA, JAVIER "Nueva Ley del Seguro Social" - México; Ed. Trillas, 1983.

PARDINAS, FELIPE "Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental" México Siglo XXI, 1980 (23° Ed.).

PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO México; Limusa, 1980.

PIGORS, PAUL Y MYERS, CHARLES A. "Administración de Personal Un Punto de Vista y un Método" México; CECSA, 1979.

PRONTUARIO FISCAL México; Dos Editores, 1983.

REYES PONCE, AGUSTIN "Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1ra. parte" México; Limusa, 1982.

RIOS SZALAY, ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA, ANDRES "Orígenes y Perspectivas de la Administración" México; Limusa, 1977.

TRUEBA URBINA, ALBERTO Y TRUEBA BARRERA, JORGE "Nueva Ley Federal Reformada" México; Porrúa, 1979.

TERRY, R. GEORGE "Principios de la Administración" -- México; CECSA, 1975.