

17  
29

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



ESTUDIO SOBRE LA NOMINA COMO TECNICA  
DE CONTROL DE PAGO Y SU IMPORTANCIA  
PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN  
UNA COOPERATIVA REFRESQUERA EN EL  
DISTRITO FEDERAL.

## SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

RIGOBERTO LILI DOMINGUEZ

PROFESOR DEL SEMINARIO

Lic. Manuel Resa Monroy

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

Noviembre, 1980



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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.

# I N D I C E

	Pág.
<b>CAPITULO I</b>	
<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>1</b>
1.1. DEFINICION	1
1.2. DEFINICION DE ELEMENTOS	1
1.2.1. PREVISION	1
1.2.2. PLANEACION	1
1.2.3. ORGANIZACION	2
1.2.4. INTEGRACION	2
1.2.5. DIRECCION	2
1.2.6. CONTROL	2
<b>CAPITULO II</b>	
<b>CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	<b>3</b>
2.1. PRINCIPIOS	3
2.1.1. DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL	3
2.1.2. DE LOS ESTANDARES	3
2.1.3. DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL	4
2.1.4. DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION	4
2.2. RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO	5
2.3. EL PROCESO DE CONTROL	6
2.3.1. PASOS	7
2.3.1.1. MEDICION DEL DESEMPEÑO	7
2.3.1.2. OBTENCION DE DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO	10

	Pág.
2.3.1.2.1. OBSERVACIONES PERSONALES	10
2.3.1.2.2. REPORTES VERBALES	12
2.3.1.2.3. REPORTES ESCRITOS	12
2.3.1.3. COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDART	15
2.3.1.4. CORRECCION DE LA DESVIACION POR MEDIO DE LA ACCION REMEDIADORA	16
2.4. CLASES DE SISTEMAS DE CONTROL	18
2.4.1. CONTROL DIRECTO	18
2.4.1.1. METODOS CUANTITATIVOS	18
2.4.1.2. SISTEMAS DE REDES DE ACTIVIDADES	19
2.4.1.3. EVALUACION DEL RENDIMIENTO	19
2.4.1.4. EVALUAR LA ORGANIZACION EN SU TOTALIDAD	20
2.4.2. CONTROL INDIRECTO	21
2.4.2.1. DESARROLLO DIRECTIVO	22
2.4.2.2. CONDICIONAMIENTO OPERANTE	24
2.4.2.2.1. ASOCIACIONES MAS PROBABLES ENTRE CIRCULOS DE CONTROL Y SISTEMAS DE CONTROL,	25
2.5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION	25
2.5.1. CENTRALIZACION	26
2.5.2. DESCENTRALIZACION	26
2.6. COMPORTAMIENTO HUMANO	26
2.7. DIFICULTADES DE CONTROL	28
2.7.1. PARTE INCOMPLETA DEL SISTEMA	29
2.7.2. DISCREPANCIAS DE TIEMPO	29
2.7.3. DISTORSIONES DE COMUNICACION	29

	Pág.
2.7.3.1. CANALES DEFICIENTES	30
2.7.3.2. METAS INCONGRUENTES	30
2.7.4. SISTEMAS SUMAMENTE SIMPLIFICADOS	30
2.8. PRINCIPALES AREAS DE APLICACION	31
2.9. ALCANCES	32
2.10. GUIAS PRINCIPALES PARA UN CONTROL ELECTIVO	34
CAPITULO III	
LA MONEDA COMO TECNICA DE CONTROL	40
3.1. CONCEPTO	40
3.2. INTEGRACION	40
CAPITULO IV	
EL SALARIO	44
4.1. CONCEPTO	44
4.2. TIPOS	44
4.3. INTEGRACION DE ACUERDO A LAS LEYES	45
CAPITULO V	
PERCEPCION	49
5.1. DEFINICION	49
5.2. LEGALES	49
5.2.1. SALARIO DE CUOTA DIARIA	49
5.2.2. DESCANSO	49
5.2.2.1. DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO	49
5.2.2.2. SEMANAL	50

	Pág.
5.2.2.3. VACACIONES	50
5.2.2.4. OBLIGATORIO	51
5.2.3. AGUINALDO	52
5.2.4. PARTICIPACION DE UTILIDADES	52
5.2.5. BECAS EDUCACIONALES	53
5.2.6. DERECHO A LA VIVIENDA	53
5.2.7. DERECHO A LA PRIMA DE ANTIGUEDAD	54
5.2.8. SEGURIDAD SOCIAL	54
5.2.9. TRABAJO EXTRAORDINARIO	55
5.2.10. DERECHO A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO	55
5.3. CONTRACTUALES	55
CAPITULO VI	
DEDUCCION	57
6.1. DEFINICION	57
6.2. LEGALES	57
6.2.1. EN FUNCION DEL SALARIO MINIMO	57
6.2.2. EN RELACION CON LOS SALARIOS MAYORES QUE EL MINIMO	57
CAPITULO VII	
DISPOSICIONES LEGALES	60
7.1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO	60
7.2. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	60
7.2.3. INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO	60
7.2.2. ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN EL DISTRITO FEDERAL	61

	Pág.
7.3. LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	61
7.3.1. REGIMEN OBLIGATORIO	62
7.3.2. REGIMEN VOLUNTARIO	65
7.4. FONACOT	65
7.5. INFONAVIT	66
7.5.1. EL DERECHO A LA VIVIENDA	66
CAPITULO VIII	
INVESTIGACION DE CAMPO	71
8.1. OBJETIVO	71
8.2. HIPOTESIS	71
8.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA	71
8.4. DISEÑO DEL CUESTIONARIO BASE	73
8.5. ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION	76
8.6. CONCLUSIONES	87
8.6.1. POR PREGUNTA	87
8.6.2. GENERALES	91
8.7. COMENTARIOS	92
8.8. BIBLIOGRAFIA	93

## I N T R O D U C C I O N

En la vida industrial moderna, y particularmente en los Estados Unidos, se habla con especial énfasis de un redescubrimiento del hombre.

Tanta atención se había puesto en los elementos materiales y tanta importancia se había concedido a los adelantos de la técnica, que había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial: la actividad humana.

Por eso, ahora que los expertos en administración se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones y todos los demás recursos materiales de que se puede disponer.

Por ello se dice que se ha hecho un verdadero descubrimiento.

Las opiniones en ese sentido han llegado a sostener que toda la administración de una empresa es, en último término la administración de su personal.

Evidentemente, también, la administración en general descansa en la administración de personal.

Cuyos objetivos fundamentales son:

1. La eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.
2. La cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenece.

Se ha hecho mención a la importancia que tiene el elemento humano



para el buen funcionamiento de la organización; ya que podemos contar con recursos técnicos y materiales, pero sin el elemento humano es imposible llevar a cabo el proceso administrativo, fundamental en toda organización; además de que los recursos humanos son los únicos que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el desecho de los recursos materiales o técnicos.

Es por ello, que este trabajo está enfocado a tratar de explicar la técnica más común de controlar dichos elementos, tan valiosos en la vida de toda organización.

Tal técnica es la nómina que, como se verá en el transcurso de esta investigación, sirve para controlar al personal en todo tipo de organizaciones y es adaptable a las necesidades de cada uno.

En lo que corresponde a la estructura de este trabajo a continuación haré una breve reseña de su contenido, el cual está formado por ocho capítulos:

En el capítulo I; me refiero al proceso administrativo, su concepto y definición de los elementos que lo integran.

Dentro del capítulo II; lo dediqué al control administrativo, sus principios, su relación con el proceso administrativo, su proceso, sus pasos, sus clases de sistemas, su estructura de la organización, el comportamiento humano, sus dificultades, sus principales áreas de aplicación, sus alcances y guías principales para su actividad.

En el capítulo III; lo forma la nómina como técnica de control su definición su integración.

en el capítulo IV; hablo sobre el salario, su concepto, tipos, su integración de acuerdo a las leyes y ordenamientos legales. en el capítulo V; me refiero a la percepción, su definición, legales y contractuales.

En el capítulo VI; hablo de las deducciones, su definición, legales.

En el capítulo VII; me refiero a las leyes y disposiciones legales, la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, el Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores y el Instituto Nacional del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

Capítulo VIII; comprende la investigación de campo que es la parte más importante de mi trabajo, ya que aquí comprobaremos si se cumple nuestra hipótesis.

Este capítulo está compuesto por los siguientes puntos: el objetivo de la investigación, la hipótesis, determinación de la muestra, diseño del cuestionario base, análisis y tabulación de la información, conclusiones, finalizando con los comentarios.

## CAPITULO I

## PROCESO ADMINISTRATIVO

## 1.1. DEFINICION

El hablar de proceso administrativo implica encontrar a la administración en acción, lo cual comprende varias partes etapas o actos que llevan a la empresa a alcanzar un objetivo determinado de manera conveniente y lógica; dichas partes, etapas y actos tienen características propias, sin embargo, cada una indisolublemente unida a las demás, dándose simultáneamente para el logro de lo deseado.

## 1.2. DEFINICION DE ELEMENTOS

## 1.2.1. PREVISION

Podemos definir la previsión como el elemento de la administración en el que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se termina los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

## 1.2.2. PLANEACION

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

### 1.2.3. ORGANIZACION

Es la estructuración técnica de las relaciones que debven existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

### 1.2.4. INTEGRACION

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

### 1.2.5. DIRECCION

Elemento del proceso administrativo por medio del cual se puede lograr la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejerciendo ésta a base de decisiones, las cuales pueden ser tomadas directamente, o bien se pueden delegar a niveles inferiores vigilando al mismo tiempo que éstas se cumplan.

### 1.2.6. CONTROL

Es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

## CAPITULO II

## EL CONTROL ADMINISTRATIVO

## 2.1. PRINCIPIOS

## 2.1.1. DEL CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control.

Cuanto mayor delegación se necesite se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio, "las operaciones" son de carácter técnico: por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello deben, actuar como "staff".

De ahí la necesidad "de convencer", y no "Imponer", los medios de control.

## 2.1.2. DE LOS ESTANDARES

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que estas bases son: "realizaciones anteriores", meras estimaciones empíricas, etc. Pero no se podría decir

que se controla algo, si lo obtenido no se "valoriza", y para ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.

#### 2.1.3. DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL.

De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto que impone, se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante.

En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya que por esto se produzcan, "a largo plazo", ya porque sea imposible o difícil cuantificarlos.

De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

#### 2.1.4. DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION:

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones y las desviaciones imposibles de evitar, como lo excepcional: así estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención.

Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen todavía más valiosos resultados.

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional: los controles vercarán en esto último exclusivamente, o al menos, principalmente.

## 2.2. RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Si se desempeñan perfectamente las otras funciones de la administración previas al control, habrá poca necesidad de este último. Sin embargo, rara vez, si acaso, existirá la organización que sea perfecta: la organización sobre cualquier posible reproche y una actuación cien por ciento efectiva.

El control no existe sin la previsión, planeación, organización, integración y dirección porque el control no puede ejercerse en el vacío.

Está relacionado y forma parte de los resultados de las otras funciones fundamentales de la administración.

La determinación de las acciones correctivas, como mejoramiento de la motivación o aportación del capital adicional son; en esencia, aplicaciones prácticas del ajuste del proceso administrativo, en un caso dado para alcanzar el objetivo dado.

En otras palabras la acción oncluye revisiones en los esfuerzos de previsión, planeación, organización, integración y dirección. Esto quiere decir que el control, establecido en forma independiente de las necesidades de previsión, planeación, organización, integración y dirección está destinado a no ser efectivo.

El control debe eslabonarse con las otras funciones administrativas fundamentales y mientras más vital sea el eslabonamiento, es más efectivo el control.

Puesto que, en esencia, el control es el exámen de los resul-

tados está íntimamente relacionado con las otras funciones administrativas para lograr resultados.

La planeación tiene una relación estrecha en especial con el control.

La planeación identifica el compromiso respecto a acciones intentadas para logros futuros, la falta de control significa tarde o temprano el fracaso de la planeación y el éxito en el control significa el éxito en la planeación.

Cuando el control demuestra claramente que la planeación no puede cumplirse debe formularse un nuevo plan.

Cuando las acciones inaceptables en un plan resultan comunes, el control tiende a activar el pensamiento sobre la mejor forma de alterar un plan e inclusive abandonarlo.

Es conveniente observar que el plan debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no será un plan viable.

El control se aplica para ver que se cumplan los objetivos.

### 2.3. EL PROCESO DEL CONTROL.

El control consta de un proceso formado por varios pasos definidos, sin importar la actividad se aplican estos mismos pasos básicos:

1. Medición del desempeño
2. La comparación del desempeño con el estándar
3. La corrección de desviaciones no favorables por medio de acciones remediadoras.

El control consiste: (1) averiguar lo que se está haciendo, (2) comparar los resultados con lo que se esperaba, lo que



se conduce a (3) aprobar o desaprobar los resultados aplicando, en el último caso, las medidas correctivas necesarias que deban agregarse.

### 2.3.1. PASOS

#### 2.3.1.1. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

La medición del desempeño principia con la consideración de los problemas de la medición.

Medir es averiguar la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

Sin la medición, el gerente se ve obligado a imaginar o a emplear reglas generales que pueden ser o no confiables.

La medición requiere de una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces está contenida la unidad por la cantidad de la entidad bajo consideración.

Al medir una entidad siempre existe la duda de cuales características tomar en cuenta.

Esto puede ser un reto que agobia a la mejor imaginación.

En muchos casos, las principales características son: (1) resultados, que actividades específicas espera desempeñar, (2) gasto de capital, qué cantidad se necesita y cual es su relativa utilización efectiva, (3) costo, qué presupuesto es razonable para los empleados de staff y el personal directamente operativo y cuánto vale renunciar a las oportunidades.

En administración, las entidades que se miden se pueden clasificar en dos grupos: (1) los que se refieren a la consecución de un programa completo o a un logro total, (2) los que se refieren a los resultados por unidad a mano de obra directa

aplicada.

El primero es amplio en su ámbito, trata en términos del progreso en general y por lo común es el que más interesa a los miembros de los más altos niveles de organización.

Para tales casos, la medida se toma generalmente en relación a los objetivos.

Con frecuencia estos se expresan en términos generales; por ejemplo un gerente de investigación que desarrolla un producto nuevo en particular dentro de un período estipulado.

Así mismo, para los niveles superior e intermedio se pueden usar centros de utilidad y de costo.

Los primeros miden el desempeño en términos de las utilidades generales logradas por un gerente que tiene la responsabilidad total y general de la administración de una unidad específica de la organización como una subsidiaria o una división.

Un centro de utilidades es un segmento de una empresa con un gerente designado responsable de sus utilidades o de sus ingresos, así como de los activos usados para mantener las operaciones.

Se considera como una empresa independiente; su uso facilita la aplicación de las técnicas contables para medir el desempeño del segmento administrable más pequeño.

El enfoque del centro de costos es similar, pero aquí, el desempeño del gerente se mide por lograr una cantidad de trabajo específico tal como las unidades producidas o vendidas a un costo designado.

En el segundo grupo, o el relacionado con la producción por unidad de mano de obra directa aplicada, por lo general se aplica una medición más detallada y precisa.

Esto se hace porque es más fácil medir los resultados que el desempeño que abarca un programa completo.

Para los empleados de operación directa el desempeño está confinado a un área relativamente reducida y cubre la productividad directa por su propio derecho.

El trabajo que es muy repetitivo, que requiere poco criterio, fluye de una manera uniforme y es por completo objetivo, por lo general puede medirse con bastante precisión.

En contraste al trabajo de naturaleza creativa de ocurrencia irregular y que varía mucho en su formato, es difícil de medir. Debido a la relativa dificultad de la medición, un trabajo es más difícil de controlar, que otro.

En ocasiones es útil, cuando se confrontan problemas de medición para propósitos de control, pensar en términos de logros tangibles e intangibles.

Las unidades producidas, las tarjetas archivadas y las muestras distribuidas son mediciones tangibles.

Indican a cuenta de un número de unidades similares cuyo total da la posición relativa de una entidad conocida.

Hemos dado a tales datos mucha atención, los hemos sometido a muchas manipulaciones para propósitos analíticos y los hemos usado para un control extenso, con cierta seguridad de validez y equidad.

Hay muchos resultados intangibles en la empresa típica.

Los datos sobre ellos no pueden reunirse en forma directa, de aquí que se use la dependencia en medios tales como criterios y pistas indirectas.

El desarrollo de ejecutivos, la formación de la moral de trabajo del empleado, la eficacia de las comunicaciones y la eficiencia en las compras, pueden citarse como unos pocos de los intangibles de más importancia, cuyas actividades deben estar bajo control, pero que poseen dificultades de medición.

La ejecución real de las mediciones del desempeño se logra en muchas formas distintas.

#### 2.3.1.2. OBTENCION DE DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO REAL

En la medición del desempeño, los medios comunmente empleados para obtener los datos son: las observaciones personales y los reportes verbales y escritos.

##### 2.3.1.2.1. OBSERVACIONES PERSONALES

Ir a la área de actividades y observar lo que está haciendo el trabajador, representa uno de los medios más antiguos de averiguar lo que está logrando.

Entre los tipos de cosas que pueden ser observados están los métodos que se están aplicando, la calidad y la cantidad del trabajo, la actividad de los empleados y la operación general del área.

Hay muchos que creen que no hay un sustituto adecuado para la observación directa de primera mano.

Los partidarios de éste método creen que el uso de contactos directos dan una imagen íntima de lo que está pasando y cierto sentimiento o sentido de satisfacción al ver que el trabajo se está ejecutando y en hablar con quienes lo hacen.

La observación personal es en especial útil para comprobar y reportar los intangibles.

Quizá no exista un sustituto satisfactorio para la observación de primera mano para la moral de un grupo de trabajo, para observar los esfuerzos de entrenamiento dirigidos a los nuevos reclutas, para escuchar las reacciones de un cliente en perspectiva ante un producto recientemente desarrollado o para hablar de los problemas que enfrentan los ejecutivos juniors de la empresa.

El contacto personal favorece una apreciación realista y una mayor comprensión y apreciación de lo que se encuentra atrás de los datos usados para medir la entidad particular.

**Desventajas:**

No proporciona valores cuantitativos exactos y la información obtenida es amplia y en términos generales.

No se obtiene precisión, también consumen tiempo y alejan al ejecutivo de sus otras tareas.

Las situaciones que requieren atención y decisión inmediatas se podrían demorar debido a que el ejecutivo se encuentra en otro lugar.

También consumen tiempo y alejan al ejecutivo de sus otras tareas.

También existe la posibilidad de que las buenas intenciones del ejecutivo podrían ser mal entendidas por los empleados. La práctica de tener que ver por sí mismo podría interpretarse como desconfianza hacia los empleados, inclusive tal práctica podrá considerarse como un fisgoneo innecesario.

El contacto directo está limitado en muchos casos, a unos pocos empleados y acontecimientos; no es posible hablar con todos los empleados y darse cuenta de todo lo que sucede.

#### 2.3.1.2.2. REPORTES VERBALES

Esto puede tomar la forma de una serie de entrevistas o la reunión de un gran grupo en la cual se sostengan discusiones informales.

Con frecuencia, los reportes verbales se complementan con las observaciones directas y mantienen ciertos elementos del método de la observación personal porque la información se transmite verbalmente y ésta incluido el contacto personal.

Se pueden observar las expresiones faciales, el tono de la voz y la evaluación general del desempeño y se pueden hacer preguntas en el momento más oportuno para aclarar malos entendidos o para obtener información adicional.

También se pueden elaborar soluciones provisionales para las condiciones que necesiten acción remediadora al momento de la discusión, además los reportes verbales pueden proporcionar una cobertura amplia y completa, condición que no siempre es posible con el método de observación personal.

#### 2.3.1.2.3. REPORTES ESCRITOS

En todas las empresas, pero en especial en las grandes, se usan los reportes escritos para proporcionar información sobre el desempeño, estos reportes se prestan para incluir muchos datos y son adaptables a las estadísticas.

Los reportes escritos también proporcionan un registro permanente para el caso en que sea conveniente una comparación de estudio en una fecha futura.

Con frecuencia, los reportes escritos se complementan con reportes verbales y con la observación directa.

Hay numerosos tipos de reportes escritos; algunos son principalmente descriptivos, otros son estadísticos, algunos cubren áreas limitadas de operaciones y otros se refieren a toda la empresa. Los informes de medición del desempeño deben ser oportunos, en ocasiones debe sacrificarse la precisión para entregar el reporte cuando se necesita y con el fin de proporcionar el máximo de ayuda.

Si se quiere lograr control efectivo, las demoras excesivas, la falta de material o la escasez de trabajadores puede identificarse con rapidez, la prontitud en el recibo de la información, sobre el desempeño ayuda a determinar la dificultad y a hacer algo al respecto.

Dejar que transcurra mucho tiempo, da la impresión de que el control es de importancia secundaria, las personas responsables de una situación no satisfactoria no pueden recordar los detalles críticos y resulta más difícil de descubrir la verdadera fuente de la dificultad.

Los informes deben revisarse periódicamente respecto a su necesidad. Con demasiada frecuencia se permite que continúe la preparación de reportes inútiles de control.

También es buena práctica incluir las preferencias de quien los recibe y tener presente el uso que se da al informe.

El receptor por lo general puede utilizar más eficazmente los reportes que están de acuerdo con sus ideas respecto a los actos que deban incluirse, la forma en que deban disponerse y la frecuencia de su preparación, la frecuencia de los datos debe estar determinada por el propósito que sirva, en consecuencia es efectiva

una corta interpretación o un breve resumen de los datos del desempeño.

Sólo se deben incluir datos pertinentes; demasiados datos pueden causar confusión y obstaculizar el trabajo de control en vez de ayudarlo.



### 2.3.1.3. COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDAR

Este paso evalúa el desempeño, si existe diferencia entre el desempeño y el estándar, con frecuencia se requiere criterio para determinar la importancia de la diferencia. Resulta inadecuado establecer una variación rígida absoluta o inclusive un rango para lo que sea satisfactorio; las desviaciones relativamente pequeñas del estándar ameritan la aprobación del desempeño en algunas actividades, en tanto que en otros casos una ligera desviación puede ser seria. La persona encargada del control debe en consecuencia analizar, evaluar y juzgar los resultados como una parte definida de este paso de proceso de control. En este respecto, los resúmenes por escrito señalan las actividades que están fuera de línea esto es, el señalamiento de retoralimentaciones son en especial útiles.

Además, las sugerencias de quienes desempeñan el trabajo o de quienes están cerca de él, indican que los esfuerzos de control que podrían aplicarse son pertinentes.

Por lo general se puede escribir tal información en no más de una página; su efectividad se encuentra en su sencillez. También cualquier dato del tema que muestren la tendencia actual de hace una semana, un mes, un año, del real con el estimado y el porcentaje del desempeño esperado son útiles.

Además, deben incluirse la indicación de lo controlable, a diferencia de los puntos no controlables.

Este paso en el control, debe hacerse tan cerca del punto de desempeño como sea posible.

Esto facilita los esfuerzos del control y ayuda a ubicar las

áreas que deben corregirse y por lo general da como resultado pérdidas mínimas.

sin embargo, en los casos en donde el criterio es una consideración principal para determinar el significado de cualquier variación puede ser necesaria cierta demora para obtener información sobre el control para quien tiene autoridad a fin de decidir sobre el mismo.

Al comparar el desempeño con la base de control, la atención administrativa debe dirigirse hacia la excepción, el decisor no necesita manifestar mucho interés con las situaciones en las cuales el desempeño es igual o se aproxima mucho a los resultados esperados. Por otra parte, cuando ocurre una variación de importancia, el control es lo indicado o por lo menos, la evaluación de la situación para determinar en su caso lo que deba hacerse. Además la concentración en las excepciones necesita menos trabajo ya que normalmente el número de lo que tiene variaciones de importancia es pequeño en comparación con el total. Esto lleva a la aplicación del principio administrativo de la excepción.

#### 2.3.1.4. CORRECCION DE LA DESVIACION POR MEDIO DE LA ACCION REMEDIADORA.

Se puede considerar que obliga y procura que las operaciones estén ajustadas a lo esperado o que se hacen esfuerzos para lograr resultados de acuerdo con ello. Si se descubren variaciones de importancia, no sólo se requiere una acción enérgica e inmediata, sino que ésta es imperativa. El control efectivo no

no puede tolerar demoras innecesarias, excusas, compromisos interminables o excesivas excepciones. La acción correctiva es dictada por los que tienen autoridad sobre el desempeño real, puede implicar la modificación de la planeación.

Para una máxima eficacia, la corrección de una desviación deberá ir acompañada por un aresponsabilidad fija e individual.

Hacer a un individuo en particular responsable de su trabajo es uno de los mejores medios de lograr expectativas. La responsabilidad fija de un individuo tiende a personalizar el trabajo, se convierte en su trabajo, en su responsabilidad para emprender las acciones necesarias para alcanzar un desempeño satisfactorio en su responsabilidad para hacer cualquier corrección que pudiera ser necesaria-. En pocas palabras, alguien se preocupa por algo y ese alguien es definido y conocido.

La acción remediadora es preferible a la acción correctiva, esto es, este último paso en el proceso de control implica algo más que descubrir dificultades y corregirlas.

Debe ser descubierta la verdadera causa de la dificultad y hacer esfuerzos para eliminar la causa de la discrepancia.

En esta forma se obtiene genuina ayuda y cooperación.

Además, se logra una actitud favorable hacia el control, y esto es de especial importancia.

## 2.4. CLASES DE SISTEMAS DE CONTROL

Determinar cuándo y en qué medida hay que controlar y seleccionar los sistemas de control adecuados, es una de las decisiones que compete a la gerencia tomar al poner en práctica un programa general de control. Cuando hay control, es una cuestión que habitualmente se divide en tres categorías: precontrol, control corriente y poscontrol.

En el precontrol, la gerencia procura instituir normas, procedimientos, mecanismos y patrones de actitud que impidan desviarse de los estándares a base de prever posibles problemas.

En el control corriente, consiste en asegurarse de que todos los elementos de la organización cumplan con las normas, procedimientos, mecanismos y patrones de actitud instituidos por la gerencia.

En el poscontrol, la gerencia analiza un acto o una actitud después de haberse producido para ver si concuerda con el estándar establecido.

### 2.4.1. CONTROL DIRECTO

Hay muchos medios de controlar directamente una actividad o una actitud. Una empresa procura instituir su control valiéndose de procedimientos, métodos y medidas que respondan a un estándar. La gerencia ha de decidir cuál de los métodos le conviene poner en práctica.

#### 2.4.1.1. METODOS CUANTITATIVOS

Muchos métodos de control directo poseen algún aspecto cuantitativo, ideados con fines de control.

El control de inventarios o de la existencia de mercancías,

el control de la producción y el de la calidad tienen en los métodos cuantitativos amplias aplicaciones.

#### 2.4.1.2. SISTEMAS DE REDES DE ACTIVIDADES

(Project Evaluation and review technique= proyecto de evaluación y técnica de la revisión) generan buenas decisiones de planeamiento. Los sistemas de redes de actividades facilitan también el control directo.

Una red PERT indica actividades y acontecimientos. Una actividad es una tarea o trabajo concreto que debe realizarse. En una red de trabajo se indica también el tiempo que se necesita para terminar la tarea.

Un acontecimiento se llama también un hito, y marca el principio o el fin de una actividad.

#### 2.4.1.3. EVALUACION DEL RENDIMIENTO

La evaluación del rendimiento individual se ha venido practicando durante años como una forma de control directo.

desgraciadamente, ha sido, y a menudo sigue siendo, ineficaz porque los métodos de que se dispone no son muy exactos y los gerentes descuidan a menudo su aplicación.

La evaluación, del rendimiento es relativamente fácil cuando se trata de trabajos en los cuales se puede medir dificultad la producción del obrero.

el estudio de la técnica de medición basada en el movimiento y el tiempo invertido, es de utilidad cuando se trata de calcular el montaje de piezas y las operaciones mecánicas de repetición. Sin embargo, otro asunto muy distinto es medir la producción

de un directivo. ¿Cómo se puede calibrar el grado en que un directivo ha contribuido a la marcha de su departamento o al progreso de la organización considerada como un todo?

Para valorar la colaboración de los directivos, las compañías usan factores tales como el rendimiento de la inversión de capital, la reducción de los costos y el volumen de la producción o de las ventas.

Los resultados varían muchísimo. Uno de los problemas consiste en separar el éxito a corto plazo de la influencia o el impacto a largo plazo. La evaluación del trabajo es una forma de control directo, y ha de llevarse a cabo, pero a menudo se hace mal ante la creencia errónea de que algo es mejor que nada.

#### 2.4.1.4. EVALUAR LA ORGANIZACION EN SU TOTALIDAD

La evaluación a nivel directivo es difícil, pero mucho más arduos son los problemas relativos a una correcta apreciación del rendimiento de toda una empresa.

Se ha trabajado mucho en este terreno, pero con resultados pocos concretos. Desde luego el problema estriba en la incongruencia del objetivo.

Puede darse el caso que una empresa estime que su único objetivo es obtener beneficios. Pero es posible que las personas ajenas a la empresa le asignasen diferentes objetivos y la declarasen ineficaz, incluso cuando acababa de conseguir las mayores ganancias de todos los tiempos. Y también es posible que ciertas personas consideren que una organización no es eficaz a menos que todos sus objetivos personales queden cumplidos.

Una organización ha de tener en cuenta las necesidades y los deseos de sus miembros, lo mismo internos que externos si quiere sobrevivir. Reconociéndolo así, la mayor parte de las organizaciones se trazan objetivos múltiples, aunque algunos de ellos estén definidos de forma vaga y sean difíciles de medir. Lo más importante en cuanto al problema es saber sencillamente si se han incluido los objetivos adecuados. A la vista de esta dificultad en la estructuración de los objetivos, es evidente que la evaluación organizativa depende, en gran parte, de la validez estructural de la meta fijada.

Por otra parte, para medir su eficacia, se podrían evaluar las cosas que una organización hace, tales como planeación, innovaciones, empleo y mejoramiento del personal. Si una empresa hace lo adecuado en estos y otros terrenos, podríamos decir que se trata de una firma eficaz.

Desde un punto de vista limitado, podría pasar por alto a sus poderdantes, fijar sus propios objetivos y contentarse con establecer su evaluación sobre esta base. Dentro de este contexto, habría un buen control directo de toda la empresa. Sin embargo, desde un punto de vista más amplio, este planteamiento sería ilusorio y perjudicial. Una empresa no puede desentenderse siempre de sus bases de apoyo y esperar sobrevivir. Muchos sistemas de control directo son corrientes, mientras que otros, tales como la evaluación de los resultados y de lo actuado anteriormente, requieren un poscontrol.

#### 2.4.2. CONTROL INDIRECTO

El control indirecto es predominantemente una forma de precontrol.

Tiende a ser de efectos duraderos y su eficacia depende de un proceso educacional y condicional. El control indirecto descansa esencialmente en la actuación global, como también en la de los componentes de todo el sistema. Así como la medición explícita de las desviaciones que ocurren con respecto al estándar, es la fuerza del control directo, el control indirecto aboga por la conveniencia de ceñirse al estándar de una manera más general e influye más en la fijación de estándares que en la medición de las desviaciones con respecto a ellos.

#### 2.4.2.1. DESARROLLO DIRECTIVO

Estrechamente relacionado con el mantenimiento de la filosofía de la dirección, el desarrollo directivo empieza con el nombramiento para un cargo y continúa durante un período de tiempo prolongado. En un sentido amplio, trata de condicionar los valores y los objetivos del gerente para que actúe en consonancia con la filosofía de la empresa, con lo cual contribuye al mantenimiento de esa filosofía durante largo tiempo.

El desarrollo directivo tiende también a cambiar de gerente para que de ello resulte una mayor eficacia en el cargo. Pero el cambio que se desea difiere de otras clases de cambios que pueden efectuarse para aumentar la eficacia, tales como unos controles más severos o la reorganización del cargo.

La diferencia esencial entre el desarrollo directivo y otras clases de cambios, es que el desarrollo requiere principalmente un cambio de actitud y de entendimiento; estos elementos no suelen ser fundamentales por lo que respecta a otros tipos de cambios.



Los objetivos del desarrollo directivo encajan en cinco grandes - categorías del cambio deseado: Conocimientos, actitud, habilidad, cumplimiento de los deberes del cargo, y resultados operativos. De consiguiente, el desarrollo se aprecia como un intento de llevar a cabo un cambio de gerente o de introducir un cambio en los resultados operativos propios de la gerencia, tales como reajuste, producción general, ganancias o costos. Con el cambio se pretende conseguir uno de los fines siguientes:

- 1) mejorar el rendimiento directivo del cargo actual;
- 2) preparar a los directores para que respondan a las exigencias futuras de un cargo actual; o bien
- 3) preparar a los directores para el ascenso a cargos de nivel superior.

Si el desarrollo directivo tiene éxito, crea nuevas actividades, valores y entendimiento, y en la mayoría de los casos estos nuevos valores concordarán probablemente con la filosofía de la organización. Los nuevos directores llevarán al ánimo de sus subordinados y compañeros la conveniencia de "seguir la norma de la campaña", y entonces se hará realidad el control indirecto.

Sin embargo, un director aprende a menudo nuevas actitudes y valores que es posible no armonicen con su entorno inmediato o con la filosofía organizativa. Si ocurre tal cosa, puede darse el caso que esté en desacuerdo con su superior y que ello dé paso a un sentimiento de frustración y de amargura. Pero si las nuevas actitudes son mejores que las antiguas, podrían señalar el comienzo de un nuevo estándar o norma.

Incluso la filosofía de una organización podría cambiar como producto de proceso de desarrollo. Así el proceso de desarrollo como también la afluencia de los valores nuevos o distintos de los nuevos miembros de la organización, pueden ser origen de cambios en los estándares dentro de la empresa.

El desarrollo directivo puede ser una forma de control indirecto gracias a que contribuye a asegurar la continuidad de las eficaces normas del momento, como también a provocar un cambio encauzado hacia una postura organizativa más eficaz cuando los estándares antiguos dejan de tener importancia.

#### 2.4.2.2. CONDICIONAMIENTO OPERANTE

El hecho de cifirse a una filosofía de la dirección o a un estándar de actitud, lleva consigo habitualmente una forma de condicionamiento operante. Al director a quién, con un gesto o una palabra de aprobación se le da a entender que su actitud armoniza con la filosofía de la compañía y que más tarde recibe un buen aumento de sueldo, se le afirma en su cargo gracias a su actitud pública. Si esas expresiones de aprobación y los aumentos de sueldo continúan, se seguirá condicionando al director a cifirse a las normas de la compañía. Con el tiempo, un simple gesto de aprobación bastará para estimular a seguir trabajando de firme y de conformidad, y la reacción en forma de trabajo duro y de conformidad-proseguirá a fin de ganarse nuevamente el estímulo esa inclinación aprobatoria de cabeza o el golpecito en la espalda.

Desde luego el uso de los refuerzos positivos condicionados, no es nuevo, pero estamos aún aprendiendo muchas de las posibilidades y trampas que existen.

2.4.2.2.1. ASOCIACIONES MAS PRODABLES ENTRE CIRCULOS DE CONTROL Y SISTEMAS DE CONTROL.

CIRCULOS DE CONTROL	CIRCULO CERRADO	CIRCULO ABIERTO
SISTEMAS DE CONTROL	DIRECTO	INDIRECTO
	CONTRORRIENTE	PRECONTROL POSCONTROL

2.5. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La dirección emplea varios planteamientos para estructurar el sistema de control de la organización. a veces el controlador o el director de finanzas administra todo el sistema.

En este caso, los controles son en gran medida de naturaleza financiera - presupuestos, previsiones financieras, estadísticas y revisiones de contabilidad.

En otros casos, los controles se hallan diseminados por toda la organización. Las divisiones y los departamentos o secciones, tales como dirección del personal, finanzas, mercadotecnia e ingeniería industrial asumen la función de control de sus propias operaciones. La coordinación depende del director general. Ultimamente, se ha notado la tendencia a encomendar a una sola sección de la empresa la coordinación global y los sistemas de control de gerencia. Esta tendencia no releva a los departamentos de la responsabilidad que les incumbe, pero contribuye a asegurar un sistema de control integrado para toda la organización.

### 2.5.1. CENTRALIZACION

Se habla de administración centralizada cuando se delega poco y se conservan los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

### 2.5.2. DESCENTRALIZACION

La descentralización es el esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad, con excepción de aquella que solo puede ser ejercida en los puestos centrales.

### 2.6. COMPORTAMIENTO HUMANO

Al trazar los sistemas de control, la dirección pasa a menudo por alto la naturaleza de la reacción humana. Esto es desafortunado, porque "las personas que han de tomar decisiones, ya sea solas o en grupo - sus motivos, actitudes, presiones, manera de reaccionar - han de incluirse en la estructuración de los sistemas de control de la gerencia. El hombre ( y director) es una parte del sistema de control, y la estructuración del sistema de control de la gerencia ha de mirarse como una forma estructural del sistema hombre - máquina.

La respuesta humana al control es vital. El mejor control es una actividad positiva que el empleado exige con entusiasmo. El gerente capaz debe reconocer y promover la idea de que el control ayuda a los empleados a hacer mejor su trabajo, a ganarse respeto y a contribuir al progreso de su unidad de trabajo, se admite que la revisión y comprobación del trabajo puede aportar malas noticias, pero esto puede servir como un reto y como una oportunidad para mejorar lo que se está

logrando. La mayoría de las personas encuentran mucha satisfacción al hacer un buen trabajo, y una de las mejores formas de motivar a los empleados es esperar de ellos un buen trabajo. Este elemento positivo del control siempre debe ser destacado, específicamente un gerente debe estar consciente de que el empleado necesita saber qué es lo que espera de él. Esto es fundamental en todo esfuerzo motivacional para hacer que el empleado satisfaga o exceda lo esperado.

Asimismo, el gerente capaz explicará los controles en términos de la necesidad e importancia de la actividad, su consistencia, sus efectos sobre los compañeros de trabajo, y así sucesivamente. Ciertamente, tales argumentos lógicos pueden no cambiar la actitud del empleado, pero se proporciona una base para la autorrazonización por parte del empleado. El gerente debe explicar la medida del control que se use, para que tenga éxito el control, debe existir un completo entendimiento del estándar usado, tanto por el gerente como por el no gerente y lo mismo se aplica a los pasos de comparación y a la evaluación de los resultados. Deben explicarse cuidadosamente en cualesquier cambios en que se piense y debe darse oportunidad a todos los afectados por tales cambios para que los discutan. Si todas las partes están calificadas y entienden la técnica de medición que se emplea, la participación al determinar el proceso de medición puede ser muy efectiva. Más aún, en el esfuerzo del control, el gerente debe tomar en cuenta los factores locales específicos; esto es, necesaria cierta

flexibilidad, pero no hasta el grado de que cada queja de como resultado un cambio o que se evadan las buenas prácticas administrativas.

Debe mantenerse la integridad en el control. Si hay problemas de reacción humana en un sistema de control, surgirán en el punto en el cual el sistema se aplique. El sistema de control puede también dar lugar a que se exteriorice cierta actividad extemporánea por parte de la gerencia-tal como un estilo de jefatura.

En el sistema de control y la clase de jefatura deben tenerse en cuenta la naturaleza de las reacciones humanas antes de ponerlos en práctica. El intercontacto de las actividades de la gerencia - control y jefatura - prueba también la necesidad de reconocer la naturaleza de los sistemas de organización y dirección.

## 2.7. DIFICULTADES DEL CONTROL

Ya sea que los sistemas de control surjan en forma natural o se planeen deliberadamente, no siempre funcionan eficazmente. Es posible que en la organización hay a cambios que interfirieran con uno o más elementos en el proceso de control. Las acciones de alta dirección pueden influir considerablemente en reducir o modificar el contenido del mensaje, que se lleva a cabo cuando la información fluye del superior al subordinado. Las acciones de la administración que influye en cualquiera de los conceptos básicos - comunicaciones, motivaciones, percepción, grupos - pueden afectar aunque no necesariamente, uno o más elementos en el proceso de control.

Las dificultades que pueden surgir con respecto al control

son interminables. Algunas de las dificultades más comunes que surgen con relación a los sistemas de control planeados o formales, son los siguientes:

#### 2.7.1. PARTE INCOMPLETA DEL SISTEMA

El término "Control" puede tener muchos significados, algunos de los cuales no se aproximan mucho al concepto que hemos venido analizando. Sin embargo, ya que existen estas interpretaciones diferentes es de esperarse que a veces se diseñen sistemas de control inadecuados. Este es el caso si el sistema de control se desarrollo sólo o en partes, es decir, si algunos elementos se desarrollan completamente y otros escasamente.

#### 2.7.2. DISCREPANCIAS DE TIEMPO

Otro problema de control que puede presentarse es que la retroalimentación de información sobre el desempeño se tarde tanto que resulte imposible corregirlo.

Hay otro aspecto relativo al tiempo que se debe mencionar.

El horizonte de tiempo de la gente se acorta progresivamente a medida que se desciende en la jerarquía, los problemas que crean los (horizontes de tiempo) sugieren enfáticamente que no será el encargado el que utilice la información, tomando en cuenta las percepciones de los miembros organizacionales y el tiempo durante el cual se trabaja en un proyecto, podemos empezar a definir un período de tiempo durante el cual se debe recibir la retroalimentación para que se puedan tomar medidas correctivas adecuadas.

#### 2.7.3. DISTORSIONES DE COMUNICACION

Un aspecto importante del control es que tan adecuadas son

las comunicaciones que se llevan a cabo. Nos interesa cualquier condición organizativa que pueda interferir con las comunicaciones.

#### 2.7.3.1. CANALES DEFICIENTES

Una de las formas de obtener retroalimentación es emplear una tercera parte como canal de comunicación.

#### 2.7.3.2. METAS INCONGRUENTES

Las organizaciones tienen muchas metas de subunidades, departamentos e individuos, y que aunque no tienen que ser idénticas por lo menos tienen que ser congruentes y respaldarse entre sí, de no ser así uno de los numerosos y serios problemas que se presentan es que la gente hablará de cosas que no corresponden, resultando así una gran cantidad de "ruido" en los sistemas de control.

#### 2.7.4. SISTEMAS SUMAMENTE SIMPLIFICADOS

Algunas veces, los responsables del diseño de los sistemas de control considerarán que cuanto más sencillos sean habrá menos probabilidades de que haya dificultades y más posibilidades de éxito.

sobre decir que el ampliar innecesariamente cualquier sistema mediante más detalles o pasos a seguir puede aumentar las posibilidades de que el sistema origine problemas y de que funcione inadecuadamente.

Al mismo tiempo existe la posibilidad de que algunos sistemas de control sean tan simplificados que resulten adecuados sólo para condiciones muy especiales.

La obresimplificación del sistema de control, en otros aspectos



no tan fáciles de ver y entender, puede ocasionar problemas graves pero menos obvios. Debido a que vivimos en un mundo de cambios y variaciones constantes, nuestros sistemas de control deben ser suficientemente flexibles para poder resolver las variaciones dentro de lo que razonablemente se puede esperar.

## 2.8. PRINCIPALES AREAS DE APLICACION DEL CONTROL

Un tipo popular de control administrativo es el control general, en el cual toda la empresa o una gran porción de ella se considera como una unidad.

Los controles generales proporcionan hitos sencillos pero efectivos para medir y evaluar el desempeño en relación a las áreas principales de una empresa. A fin al control general y apareciendo en forma cada vez más numerosa está la auditoría administrativa.

La cuál incluye la revisión y evaluación de la administración, ya sea general o en áreas seleccionadas para análisis.

El trabajo de los controles administrativos totales y de las auditorías tiene como objetivo lograr más efectividad en toda la organización. Posteriormente se requieren las recomendaciones para los gerentes y el uso de sus recursos básicos, y la determinación del grado hasta el cual logran su objetivo los proyectos y programas y a qué costo de tiempo, dinero y esfuerzo.

La tendencia normal en que un gerente se concéntrate profundamente es un cierto tipo de control y que concentre sus esfuerzos de control en las actividades en que tenga el mayor interés personal. Sin embargo, sostener una mirada vigilante sobre

el desempeño total, ayuda al gerente a mantener el necesario y amplio punto de vista de administrar, a visualizar la interrelación de las varias actividades y a apoyar el equilibrio deseado entre los objetivos y los esfuerzos.

En la gran mayoría de los casos, existen ocho principales áreas totales en las cuales el control puede establecerse. Estas incluyen (1) la posición de la empresa en el mercado, (2) la lucratividad, (3) la adquisición y uso de materiales, (4) el desempeño del empleado (tanto gerentes como de las infaterías), su desarrollo y actitud, (5) el capital o los recursos financieros, (6) la productividad, (7) los recursos físicos, y (8) la responsabilidad pública.

La aplicación del control en estas amplias áreas ayuda a minimizar las pérdidas inexplicables en ventas, materiales, tiempo, utilidades, potencial humano, capital e instalaciones.

#### 2.9. ALCANCE DEL CONTROL

El control lucha porque se obtenga eficiencia, que para la empresa significa productividad. El control se ocupa de que él, se adhiera a las políticas administrativas, el control trata de que la operación resulte como lo planando, o lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana. El control incluye el establecimiento de estándares la comparación de los estándares reales y los estándares presupuestos y el establecimiento de la acción correctiva cuando la ejecución se desvió del plan.

En forma categórica: el control es imposible si no se fijan previamente los estándares. ¿cómo se va a controlar, si no

se sabe el mínimo de ejecución?

En el control hay que tomar en cuenta:

- a) Funciones
- b) Operaciones

Las funciones se refieren a los procedimientos.

Las operaciones, al elemento humano: ¿quién lo ejecuta?

Importancia del control: El control cierra el proceso administrativo, pues es la última etapa de éste.

El control que encontramos en todas las etapas del proceso, debemos considerarlo como una etapa más, ya que nos permite observar los resultados para volver a planear y continuar el ciclo administrativo.

Un aspecto del control es la comprobación interna, ya que ésta permite disminuir la posibilidad de fraudes, o al menos descubrirlos rápidamente; también permite disminuir la posibilidad de error, lo que provocaría que se tomen decisiones equivocadas o que existan diferencias en el trabajo del personal.

El establecimiento del control debe justificar su costo con el sistema y qué beneficio tiene para la empresa económicamente. Habrá ocasiones que los rendimientos sean a largo plazo, lo mismo los beneficios después de varios ejercicios.

Para que un control se acepte en una empresa, debe ser flexible: sistema de manejo de fondos; establecer un control de doble firma mancomunadamente aunque tengan autorización tres o cuatro personas de cierto nivel o autoridad.

Los controles deben dar rápidamente las desviaciones.

Los controles deben usarse como medida, (presupuestos, pronósti-

cos, estimaciones); debven ser claros y fáciles de entender, limpios, compactos, de pocos renglones y resistentes.

Un control ideal debe decirnos que algo anda mal, pero también debe decir dónde está ese mal, porqué está mal y quien es el responsable, si están hechas las jerarquías, delimitadas las áreas de responsabilidad, el control debe indicar quién es el responsable de la anomalía y llevar a la persona que lo remedie.

#### 2.10. GUIAS PRINCIPALES PARA UN CONTROL EFECTIVO

Es útil reconocer las características básicas del control para que esta función administrativa fundamental puede utilizarse con ventaja.

El control es el resultado de una acción derivada y no es permanente, debe ser continuo para proporcionar datos válidos actuales.

Proporcionar ayuda para dar forma al futuro, la orientación es hacia el futuro, los informes de control no son sólo reportes del pasado.

El proceso de control no cubre el total de una operación, esto sugiere que la ubicación de los puntos de control debe seleccionarse con todo cuidado, dando especial atención a evitar tnesiones entre las relaciones organizacionales.

Además la sola creación de cierto control debe contener una certeza razonable de que es necesario para el logro de un objetivo conocido y manifestado.

Otra característica es que pueden hacerse cumplir los controles, si el control está dirigido hacia lo que en realidad es una

fantasía, es probable que cause mucho resentimiento por parte de las personas afectadas.

También conviene tener presente que el estándar es la clave del control, esto es la base de la evaluación, y debe emplear cierta forma de medición cuantitativa si es posible. El control disminuye en efectividad a medida que los estándares resultan inexactos. Además el control es necesario y debe continuar en tanto el plan esté siendo implementado y provoque la acción. Si el plan se logra o se descarta, el control debe tenerse, por último el consenso de la mayoría de los gerentes es que deben utilizarse controles múltiples no sólo uno.

Si bien el control que se aplique debe ser sencillo el uso de un solo tipo por lo general es inadecuado. Parecen necesarios los controles económicos, financieros, sociales y técnicos. En realidad, el control administrativo consiste en lo que los gerentes creen necesario para un caso específico.

Entre los controles más comunes se encuentran los llamados controles funcionales, tales como el control de inventarios, el control de la producción, el control de mantenimiento, el control de calidad, el control de salarios, el control de ventas, el control de la publicidad y el control de costos. Se puede controlar cualquier actividad con respecto a alguno o todos los factores que siguen (1) cantidad, (2) calidad, (3) uso del tiempo y (4) costos. De hecho estos son los factores controladores incluidos en cualquier tipo funcional.

Fig. 1.0. Muestra la interrelación entre el control por función y por factor. El control puede estar sujeto a control. En realidad, el control difiere mucho en efectividad y costo. Es totalmente posible tener un buen control a bajo costo y también un mal control a un costo elevado, de cuando en cuando se da la situación en donde se gastan \$3,000 para evitar 1,000 pérdidas de \$1 cada una. Esto es antieconómico. La curación es peor que la enfermedad, en este caso el control debe ser mejorado para que sea económicamente bueno. Quizá parte de la acción que se requiere es una modificación del proceso administrativo existente, para producir una condición favorable actual.

También es importante una autoridad adecuada para el controlador para tomar la acción correctiva necesaria se requiere una autoridad suficiente para cumplir la tarea, esto a su vez requiere la delegación de autoridad en la organización formal, la persona que controla debe estar libre de control; y esto significa libertad de verse sepultado en detalles, pero manteniéndose en estrecho contacto con los acontecimientos. Por lo general un individuo con autoridad de línea debe manejar las medidas correctivas, el gerente con autoridad de staff solo se ocupa de los pasos de control que implican la medición y comparación del desempeño.

Si es posible y legal hacerlo, algunas compañías han encontrado que la comparación entre compañías es útil en los esfuerzos generales de control de alto nivel. Con este método, las compañías intercambian cifras de las relaciones claves-no cifras monetarias para beneficio mutuo.

Otra consideración es proporcionar datos de control predeterminados por lo general expresados en unidades monetarias para operar una unidad, al individuo a cargo del trabajo que se ejecuta.

FIG. 1.0.

## EL CONTROL POR FACTORES O POR FUNCIONES ESTA INTERRELACIONADO

FACTORES	F U N C I O N E S			
	PRODUCCION	VENTAS	FINANZAS	PERSONAL
Cantidad...	¿Es satisfactoria la producción de la fábrica?	¿El volumen de ventas va de acuerdo con lo esperado?	¿Es suficiente el capital de trabajo para las necesidades de la empresa?	¿Es adecuada la fuerza de trabajo?
Calidad...	¿Se está cumpliendo con las especificaciones para la materia prima, dimensiones y pruebas?	¿Los productos que se venden representan un equilibrio satisfactorio entre toda la línea de productos de la compañía?	¿Deben utilizarse bonos, acciones preferentes o acciones comunes?	¿Cuenta la empresa con los conocimientos que necesita y los utiliza?



**Uso del Tiempo...**

¿Están completos los productos terminados en los períodos apropiados y se despachan a tiempo?

¿Hacen los vendedores suficientes visitas al día?

¿Deben utilizarse los préstamos a corto o a largo plazo?

¿Están medidas equitativamente las tareas individuales?

**Costo...**

¿Son satisfactorias las erogaciones en materia prima y mano de obra directa?

¿Es satisfactorio el costo de la publicidad, ventas, promoción y fuerza de ventas para las ventas que se obtienen?

¿Están los pagos por interés por el uso de fondos prestados de acuerdo con el mercado corriente?

¿La estructura de salarios de la empresa satisface los niveles actuales de la comunidad?

## CAPITULO III

## LA NOMINA COMO TECNICA DE CONTROL

## 3.1. CONCEPTO

Documento que especifica el sueldo o salario de una o más trabajadores que desempeñan una actividad en cualquier empresa pública o privada, apareciendo como requisito indispensable en este documento los datos de la organización, datos personales del trabajador, datos departamentales, período de pago, percepciones, deducciones y pagos netos.

También se ha llegado a considerar como la relación de los individuos que laboran ya sea en una empresa industrial o comercial, pública o privada, conteniendo los haberes que han de percibir por la contraprestación del trabajo personal desempeñado por ellos.

## 3.2. INTEGRACION

Una nómina se integra principalmente con los siguientes datos y conceptos:

## DATOS DE LA ORGANIZACION

- Nombre de la organización
- Registro Federal de Causantes
- Cédula Patronal del I.N.S.S.

## DATOS PERSONALES DEL TRABAJADOR

- Nombre del Trabajador
- Registro Federal de Causantes del Trabajador
- Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social

## DATOS DEPARTAMENTALES

- Nombre y clave del puesto al que pertenece el trabajador
- Período de pago, la fecha a la que corresponde el pago

## PERCEPCIONES

- El monto de lo que al trabajador corresponde como salario en dicho período trabajado
- Gratificaciones
- Horas extras
- comisiones
- Indemnizaciones
- Todo lo cual integra el salario con algunas salvedades, de la Ley del I.M.S.S., L.F.T. Infonavit.

## DEDUCCIONES

- Impuesto sobre la renta
- Cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social
- Préstamos y anticipos
- Faltas

- Pensiones alimenticias, rentas, fonacot y otros.

#### NETO

Es la percepción en efectivo que se entrega al trabajador siempre respetando las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Otros conceptos que se relacionan con la ómina en casos específicos:

#### INFONAVIT

Es una aportación del 5% sobre el salario base de cotización (salario diario íntegro) que siempre pagará la organización, cuando el trabajador hace uso de los derechos que la Ley del (Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los trabajadores) le otorgue, origina un descuento periódico que debe ser autorizado por el propio infonavit, previo consentimiento del trabajador.

#### FONACOT

Da origen a un descuento autorizado por el trabajador cuando obtiene crédito de esta Institución, mismo que debe ser autorizado por el interesado y que está limitado por la Ley.

Cuotas Sindicales

Cooperativas

Seguros Adicionales

Caja de ahorros

Estos últimos conceptos sólo se consideran en casos especiales y deben ser aceptados por los trabajadores de acuerdo a las leyes y ordenamientos legales.

## CAPITULO IV

## SALARIO

## 4.1. CONCEPTO

Art. 82 L.F.T., es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo

De acuerdo al aspecto económico:

Es la remuneración del factor trabajo, cuando éste es proporcionado por un sujeto dependiente y ligado a una empresa mediante un contrato que puede ser verbal, escrito o tácito.

El salario es pagado en fechas fijadas (jornal) por semana.

Art. 83 (L.F.T.) el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

## 4.2. TIPOS DE SALARIOS

- Salario Mínimo, que es la cantidad mínima que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debiendo ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos.

- Salario ordinario, es aquel con el que se retribuye la jornada normal de trabajo, no teniendo este carácter la retribución de la prolongación a dicha jornada, ni cualquier otra cantidad diferente a la señalada.

#### 4.3. INTEGRACION

Art. 84 L.F.T. al hablar de la retribución que debe pagar el patrón al trabajador es necesario tener en cuenta aquellos factores que integran dicha retribución; esta integración varía de acuerdo a las leyes que la especifican.

El salario se integra con los siguientes conceptos:

- Pagos hechos en efectivo por cuota diaria
- Gratificaciones
- Percepciones
- Habitación
- Primas
- Comisiones
- Prestaciones en especie
- Cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo:
- Horas extras
- La aportación del 5% que sobre su salario ordinario entrega el patrón al infonavit.

## I. M. S. S.

## INTEGRACION

Art. 32 L.I.M.S.S. Para efecto del pago de las cuotas del Seguro Social, tomaremos en cuenta la siguiente forma de integración.

El salario base cotización se integra de la siguiente manera:

- Pagos hechos en efectivo por cuota diaria
- Gratificaciones
- Percepciones
- Alimentación
- Primas
- Comisiones
- Prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomarán en cuenta, dada su naturaleza, los siguientes conceptos:
  - a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares.
  - b) El ahorro cuando se integre por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales.
  - c) Las aportaciones al Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas.
  - d) La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen gratuitamente al trabajador, así como las despensas.



- e) Lose premio por asistencia
- f) Los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando este tipo de servicios esté pactado en forma de tiempo fijo.

#### INFONAVIT

Art. 143 para los efectos de esta capitalo el salario a que se refiere el artículo 136 se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota dirarí, y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios; no se tomarán en cuenta dada su naturaleza, los siguientes conceptos:

- a) Los instrumentos de trabajo, tales como herramientas, ropa y otros similares;
- b) El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal o mensual igual del trabajador y de la empresa;
  - 1 y las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o sindicales;
- c) Las aportaciones al Instituto de Fondo Nacional der la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de las empresas;
- d) La alimentación y la habitación cuando no se proporcionen, gratuitamente al trabajador, así como las despensas;
- e) Los premios por asistencia;
- f) los pagos por tiempo extraordinario, salvo cuando esté tipo de servicio esté pactado en forma de tiempo fijo;

- g) Las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social a cargo del trabajador que cubran las empresas.

## CAPITULO V

## PERCEPCIONES

## 5.1. DEFINICION

Es todo aquello a que tiene derecho el trabajador ya sea en dinero o en especie de acuerdo a las leyes y ordenamientos legales por el hecho de prestar sus servicios en una empresa pública o privada.

## 5.2. LEGALES

Son aquellas que se encuentran contenidas en las leyes y ordenamientos.

## 5.2.1. SALARIO DE CUOTA DIARIA

Artículo 82 L.F.T. salario es la retribución que debe pagar el patron al trabajador por su trabajo.

## 5.2.2. DESCANSO

El derecho al descanso es irrenunciable y beneficioso al trabajador ya que requiere recuperar las energías perdidas en su trabajo, tanto física como mental.

## 5.2.2.1. DURANTE LA JORNADA DE TRABAJO CONTINUA

Artículo 63 L.F.T. durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 58 L.F.T. jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo.

Artículo 60 L.F.T. jornada diurna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurnas y nocturna, siempre que el periodo nocturno se amenor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se repatará jornada nocturna.

Artículo 61 L.F.T. la duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturana y siete horas y media la mixta.

#### 5.2.2.2. SEMANAL

Artículo 69 L.F.T. por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario integro.

Artículo 71 L.F.T. se procurará que el día de descanso semanal sea domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

Artículo 73 L.F.T. los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso.

Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.

#### 5.2.2.3. VACACIONES

Artículo 76 L.F.T. los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

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

Artículo 78 L.F.T. los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seris días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79 L.F.T. las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

#### 5.2.2.4. OBLIGATORIO

Artículo 74 L.F.T. son días de descanso obligatorio:

- I. El 1º de Enero;
- II. El 5 de febrero;
- III. El 21 de marzo;
- IV. El 1º de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El 20 de noviembre;
- VII. El 1º de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal; y
- VIII. El 25 de diciembre
- IX. El que determinen las Leyes Federales y locales Electorales en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

### 5.2.3. AGUINALDO

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

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

### 5.2.4. DERECHO A PARTICIPAR EN LAS UTILIDADES

Artículo 117 L.F.T. los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la comisión nacional para la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

El reparto de utilidades es un derecho constitucional reconocido a los trabajadores que tengan más de 60 días laborados en una empresa y que hayan contribuido de alguna manera a generar las ganancias de ésta (quedan exceptuados del reparto de utilidades los directores, administradores y gerentes generales de la empresa).

El reparto de utilidades está basado en principios de justicia social y es un reconocimiento al esfuerzo del trabajador en el proceso productivo de la empresa.

El reparto de utilidades debe efectuarlo la empresa cada año en que se perciban ganancias y el monto de utilidades a repartir se determina restando a los ingresos acumulables durante el año, las deducciones que autorice de manera expresa la Ley

del Impuesto sobre la renta, al ingreso así obtenido se le separa el 10% del total y este será necesario dividir en dos partes iguales la utilidad a repartir; la primera se distribuirá entre los empleados por igual, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno durante el año; la segunda se distribuirá en proporción al monto de los salarios devengados por cada trabajador.

Para efectos del reparato, se considerarán días efectivamente trabajados, incluso aquellos que no fueron laborados, pero en que de acuerdo al contrato colectivo se pagó el salario, como son, entre otros: las licencias médicas, incapacidad temporal por riesgo de trabajo, días festivos, descansos semanales, vacaciones y, en general, todos aquellos permisos con goce de sueldo.

#### 5.2.5. BECAS EDUCACIONALES

Artículo 123, fracción XXXI Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La cual menciona obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley.

#### 5.2.6. DERECHO A LA VIVIENDA

Artículo 123, fracción XII, toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas.

Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito

barato y suficiente para que adquirieran en propiedad tales habitaciones.

Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal de los Trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del Fondo Nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las normas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

#### 5.2.7. DERECHO A LA PRIMA DE ANTIGUEDAD

Artículo 162 L.F.T. la prima de antigüedad es una prestación autónoma que se genera por el solo transcurso del tiempo; uno de los requisitos para tener derecho al pago de la prima de antigüedad, es el que los trabajadores sean de planta; que estos trabajadores se separen voluntariamente de sus empleos, siempre que hayan cumplido 15 años de servicios, por lo menos. Que sean separados por el patrón justificada o injustificadamente. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios.

#### 5.2.8. SEGURIDAD SOCIAL

Artículo 2º la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salve, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo.

La seguridad social se sustenta y fortalece en el trabajo, pero lo trasciende; ya que debe tendere a la protección integral



del ser humano desde que éste nace: cuando aún no puede trabajar; hasta la senectud: cuando ya no puede trabajar.

#### 5.2.9. TRABAJO EXTRAORDINARIO

Artículo 66 L.F.T. podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Artículo 67 L.F.T. las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

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

Artículo 68 L.F.T. los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido, nueve horas a la semana.

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

#### 5.2.10. DERECHO A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Artículo 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### 5.3. CONTRACTUALES

Son aquellas prestaciones que no contemplan las leyes y ordenamientos legales, pero que están contenidas en los contratos de trabajo.

## CAPITULO VI

## DEDUCCIONES

## 6.1. DEFINICION

Es la cantidad expresada en dinero que la empresa le retiene al trabajador de su sueldo o salario, de acuerdo a las leyes y ordenamientos legales.

## 6.2. LEGALES

Son las establecidas de acuerdo a las leyes y ordenamientos legales.

## 6.2.1. EN FUNCION DEL SALARIO MINIMO

Artículo 97 L.F.T. existen sólo cuatro posibilidades de descuento:

- 1.- Pensiones alimenticias decretadas por la ley en favor de las personas mencionadas en el artículo 110, fracción V.
  - 2.- Pago de rentas cuando el patrón tenga en su propiedad casas habitación en favor de los trabajadores, el cual deberá ser del 10% del salario máximo.
  - 3.- Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda, máximo 20% del salario.
  - 4.- Pago de abonos para cubrir créditos otorgados por el Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los trabajadores.
- En el caso del Salario ordinario, la cantidad máxima es del 20% ; en cuanto se trate del salario mínimo, el límite máximo es del 10 %

## 6.2.2. EN RELACION CON LOS SALARIOS MAYORES QUE EL MINIMO

Aquí se encuentran todos aquellos factores que están directamente

relacionados con el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores.

Los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

1.- Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios; pagos hechos con exceso al trabajador, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento.

La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan al trabajador y al patrón, sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del salario mínimo.

2.- Pago de la renta a que se refiere el Artículo 151, que no podrá exceder del 15% del salario.

3.- Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas - habitación o al pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales, financiados por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, se les descontará el 1% del salario a que se refiere el artículo 143 de esta Ley, que se destinará a cubrir los gastos que se erogan por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habi-

tacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador.

4.- Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del 30% del excedente del salario mínimo.

5.- Pago de pensiones alimenticias en favor de la esposa, hijos, ascendientes y nietos, decretado por la autoridad competente.

6.- Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos, y

7.- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Fondo a que se refiere el artículo 103-bis de esta ley, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios.

Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrá exceder del 20% del salario.

Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengarán intereses.

El patrón tiene la obligación de retener del salario del trabajador el impuesto sobre la renta correspondiente que debe cubrir este último; en igual forma en el caso del pago de las cuotas del Seguro Social, se encuentra obligado el patrón a hacer la retención correspondiente, según disposición de la Ley de dicha institución. Y el descuento al Infonavit, cuya cuota correspondiente es del 5% sobre el salario base.

## CAPITULO VII

## DISPOSICIONES LEGALES

## 7.1. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Principales disposiciones que rigen los sueldos y salarios de acuerdo con la L. F. T.

Las condiciones en que el trabajador labore en cualquier empresa u organización no podrá ser inferior a las fijadas en la Ley Federal del Trabajo, de acuerdo al importancia de los servicios se le proporcionarán trabajos iguales, sin hacer distinciones de credo, raza, nacionalidad, sexo, edad, doctrina política, etc., excepto las modalidades que expresa dicha ley.

El principio constitucional: "A trabajo igual salario igual", con excepción de trabajos especiales.

Los principales artículos que rigen las disposiciones de la L. F. T. son los siguientes:

82, 83, 58, 60, 61, 69, 71, 73, 76, 77, 78, 79, 74, 87, 117, 162, 66, 67, 68.

## 7.2. IMPUESTO SOBRE LA RENTA

El impuesto sobre la renta (I.S.R.) es uno de los principales impuestos que grava el incremento del patrimonio de los contribuyentes que comprende a todo tipo de ingreso inclusive por actos civiles.

## 7.2.1. INGRESOS POR SALARIOS Y EN GENERAL POR LA PRESTACION DE UN SERVICIO PERSONAL SUBORDINADO.

Se consideran como ingresos, los salarios y demás prestaciones

que deriven de una relación laboral. Para los efectos de este impuesto, se agregan a estos ingresos los siguientes:

- 1.- Las remuneraciones y demás prestaciones obtenidas por los funcionarios y trabajadores del Estado, así como por los miembros de las fuerzas armadas.
- 2.- Los rendimientos que obtengan los miembros de las sociedades cooperativas y de producción.
- 3.- Los honorarios a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole; así como los honorarios a administradores, comisarios y gerentes generales.
- 4.- Los honorarios a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último.

Se calculará el impuesto sobre la Renta anual cuando el individuo obtenga ingresos por concepto de primas de antigüedad, retiro, indemnizaciones y otros pagos, así como por causa de separación.

Cuando gane más del salario mínimo, pero cuando se efectúen retenciones y enteros mensuales (todas las empresas lo hacen), tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual.

7.2.2. Las Organizaciones que realicen actividades empresariales pagarán, impuesto equivalente al dos por ciento sobre sus nóminas en el D. F.

#### 7.5. LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo."

Es decir, dicha seguridad comprende todas las actividades relacionadas con las medidas de higiénicas y profilácticas que tiendan a evitar las infecciones y los contagios, así como la prestación de atención médica, la protección del salario o sueldo, la creación de centros vacacionales y una gran variedad de actividades tendientes al mejoramiento de las condiciones de vida de los asegurados y de sus beneficiarios.

### 7.3.1. REGIMEN OBLIGATORIO

el régimen obligatorio considera sujetos de aseguramiento: a toda persona vinculada a otra por una relación de trabajo, a los miembros de sociedades cooperativas de producción, ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupo solidario, trabajadores en industrias familiares y los independientes, pequeños propietarios, comerciantes en pequeño, etc.

Este régimen abarca los seguros de:

- a) Riesgos de trabajo
- b) Enfermedades y maternidad
- c) Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte
- d) Guarderías para hijos de aseguradas.

#### RIESGOS DE TRABAJO

comprende "los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo".

En tales casos, el asegurado tiene derecho a recibir: asistencia médica, quirúrgica y farmacéutica, hospitalización, apratos de prótesis y ortopedia y rehabilitación; el 100 % de su salario, mientras esté incapacitado para trabajar o hasta que se le



declare su incapacidad permanente, en cuyo caso percibirá una pensión mensual cuyo monto será proporcional al salario que percibía, y según sea, parcial o total, la mencionada incapacidad. Si el riesgo de trabajo ocasionara la muerte del asegurado, se concederá a las personas señaladas por la ley una cantidad en efectivo, como ayuda para gastos de funeral, pensión a la viuda o al viudo, en su caso, así como a los huérfanos.

#### EL SEGURO DE ENFERMEDADES Y MATERNIDAD

Protege tanto al asegurado como al pensionado, quienes percibirán asistencia médica - quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria que sea necesaria, hasta por un máximo de 52 semanas, periodo que podrá prorrogarse por otro término igual.

En caso de que la enfermedad impida trabajar al asegurado, éste tendrá derecho a un subsidio en dinero, que se le pagará a partir del cuarto día de incapacidad y hasta por el término de 52 semanas, prorrogables por 26 semanas más.

A las prestaciones médico - quirúrgicas, farmacéuticas y hospitalarias también tendrán derecho: la esposa del trabajador, o, en su defecto, su concubina; los hijos menores de dieciséis años; el padre y la madre del trabajador, si viven con éste. La mujer trabajadora o la esposa del trabajador, en estado de embarazo, tendrán derecho a la asistencia obstétrica necesaria y ayuda en especie por seis meses para lactancia, y una canastilla al nacer el hijo, cuyo importe señalará el consejo Técnico del Instituto.

#### EL SEGURO DE INVALIDEZ

Da derecho al asegurado imposibilitado por enfermedad o accidente

no profesionales, para obtener, mediante un trabajo, una remuneración superior al 50 % de la habitualmente obtenida por un trabajador sano, de capacidad, categoría y formación profesional semejantes, a recibir del Instituto una pensión, asistencia médica etc., siempre que el asegurado haya cubierto un mínimo de 150 cotizaciones semanales.

#### EL SEGURO DE VEJEZ

Este seguro proporciona al asegurado no solamente una pensión, después de haber cumplido los 65 años de edad y haber cubierto al Seguro Social un mínimo de 500 cotizaciones semanales, sino que tal beneficio es complementado con asistencia médica, asignaciones familiares, etc.

#### EL SEGURO DE CESANTIA EN EDAD AVANZADA

Protege al asegurado que habiendo cumplido 60 años y pagado al Instituto, al menos, 500 cotizaciones semanales, quede privado de trabajos remunerados, al otorgarle la pensión respectiva con los beneficios de la asistencia médica, asignaciones familiares, etc.

#### EL SEGURO POR MUERTE

Opera al fallecer el asegurado, siempre que no se deba a un riesgo de trabajo, o al expirar el pensionado por invalidez, vejez, o cesantía en edad avanzada.

Tratándose del asegurado, es requisito que tenga reconocido el pago de un mínimo de 150 cotizaciones semanales.

Este seguro dispone el otorgamiento, a los deudos, de una pensión de viudez u orfandad; y para los ascendientes, además, de asistencia médica, etc.

#### EL SEGURO DE GUARDERIAS PARA HIJOS DE ASEGURADAS.

Tiene por objeto el proporcionar a tales hijos los cuidados (aseo, alimentación, educación y recreación) que no pueden dispensarles sus madres, mientras desempeñan su trabajo.

Estos servicios, comenzarán a prestarse, a partir de la edad de 43 días del niño y hasta que cumpla cuatro años.

La asegurada que sea dada de baja del régimen obligatorio conservará durante las cuatro semanas posteriores a dicha baja, el derecho a las prestaciones de este ramo del seguro.

#### 7.3.2. EL REGIMEN VOLUNTARIO

Este régimen considera la posibilidad de contratar; individual o colectivamente, con el instituto, seguros "facultativos" para otorgar prestaciones en especie que correspondan al seguro de enfermedades y maternidad, a familiares del asegurado que, conforme a la ley, no tengan ese derecho (hermanos, sobrinos, tíos, etc.).

#### 7.4. FONACOT

El Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT) se creó debido a que existen trabajadores que no tienen acceso a un crédito bancario debido a su salario, esta organización otorga créditos al trabajador en la compra de bienes de consumo duradero respaldados por Nacional Financiera, que permiten al trabajador el acceso a dichos bienes sin necesidad del pago de altos intereses.

El funcionamiento del crédito por parte de FONACOT está reglamentado en los artículos 103 y 103 bis de la Ley del Federal del

Trabajo, los cuales se refieren en primer término a las tiendas que expendan artículos de consumo para el hogar, a fin de que proporcionen este servicio mediante un convenio celebrado con anterioridad entre los trabajadores, los patrones y propietarios de estos almacenes y estén afiliados al fondo nacional para el consumo de los trabajadores cumpliendo con todas las reglamentaciones del mismo.

El Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores estará reglamentado por el Ejecutivo Federal quien se encarga de garantizar los créditos y pagos de los trabajadores y otorgar el financiamiento para la operación de los almacenes y tiendas. Una vez otorgado el crédito se le entregarán los artículos que haya solicitado siempre que cumpla con las limitaciones de que es objeto debido a su salario y a las tablas de descuentos correspondientes, no excediendo estos a un 20% del salario.

Realizada la compra y de acuerdo a los procedimientos establecidos por el (FONACOT), será responsabilidad de la empresa hacer los descuentos mensuales por nómina de conformidad con el valor de lo adquirido y según lo indican las tablas de descuentos del (FONACOT).

#### 7.5. INFONAVIT

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores (INFONAVIT), es un organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio.

##### 7.5.1. EL DERECHO A LA VIVIENDA

La fracción XII del artículo 123 de la Constitución Federal, en su apartado "A", y el artículo 136 de la Ley Federal del

Trabajo establecen, a cargo de las empresas agrícolas, industriales, mineras o de cualquier otra clase de trabajo, la obligación de proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas a los trabajadores.

Para cumplimentar dicha obligación, las empresas deberán aportar al Instituto del Fondo Nacional de la vivienda para los Trabajadores el cinco por ciento sobre los salarios base de cotización de los trabajadores su servicio.

No quedarán excentos de tal contribución las empresas que proporcionen casas a sus trabajadores en comodato (préstamo de uso) o arrendamiento.

Las habitaciones que se den en arrendamiento a los trabajadores causarán una renta mensual que no podía exceder del medio por ciento del valor catastral de la finca.

Los recursos financieros del Intituto del fondo Nacional de la vivienda para los Trabajadores se constituyen con las aportaciones patronales y con las del gobierno federal, recursos que deberán aplicarse al financiamiento de los trabajadores, otorgándole crédito "barato y suficiente" para la adquisición en propiedad, construcción, reparación, etc. de habitaciones, así como a la financiación de programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

El INFONAVIT en su carácter de organismo fiscal autónomo, está facultado en los términos del Código Fiscal de la Federación, para determinar, en caso de incumplimiento, el importe de las aportaciones patronales y de los descuentos omitidos, señalar

las bases para su liquidación, fijarlos en cantidad líquida, requerir su pago y determinar los recargos que corresponda. Los pagos que deban efectuarse se harán en las oficinas del propio Instituto o en las de las Sociedades Nacionales o Instituciones de Crédito que autorice la S. H. C. P.

El cobro y ejecución de los créditos no cubiertos, estarán a cargo de la Oficina Federal de hacienda que corresponda, con sujeción a las normas del código Fiscal de la Federación. Para la inscripción de los patrones y de los trabajadores en el INFONAVIT, se tomarán como base los padrones fiscales, en los términos que fije el Instructivo que al efecto expida el Consejo de Administración. Dicho instructivo señalará la forma en que los patrones se inscribirán e inscribirán a sus trabajadores, y determinará los avisos que deban darse sobre altas y bajas de trabajadores, las modificaciones de salarios y demás datos necesarios al Instituto para el cumplimiento de sus fines. En el caso de que patrón no cumpla con la obligación de inscribir al trabajador o de aportar al Fondo Nacional de la vivienda las cantidades que debe enterar, los trabajadores tienen derecho de acudir al Instituto proporcionándole los informes correspondientes en que ello releve al patrón del cumplimiento de su obligación y lo exima de las sanciones en que hubiere incurrido. Las aportaciones señaladas en la fracción II del artículo 29, deberán hacerse mensualmente.

Estas aportaciones constituyen depósitos de dinero sin causa de intereses en favor de los trabajadores.

La aplicación y entrega de las mismas se hará conforme a lo

dispuesto por el artículo 141 y demás disposiciones aplicables de la Ley Federal del trabajo y de la presente Ley.

Las aportaciones y las entregas de los descuentos, a que se refiere el artículo 29 de la presente Ley se harán por conducto de las oficinas receptoras de la S. H. C. P. o de los autorizados por ésta. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entregará al Instituto en un plazo no mayor de quince días, el importe total de las recaudaciones efectuadas.

Las controversias entre los patrones y el Instituto, una vez agotado en su caso, el recurso de inconformidad se resolverá por el Tribunal Fiscal de la Federación.

Independientemente de las sanciones específicas que establece esta Ley, las infracciones a la misma que en perjuicio de sus trabajadores o del Instituto cometan los patrones, se castigarán con multas por el equivalente de 15 a 315 veces el salario mínimo general.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

Estas multas sefan impuestas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de acuerdo con los reglamentos respectivos y no se aplicarán a los patrones que enteren espontáneamente en los términos del Código Fiscal de la Federación, las aportaciones y descuentos correspondientes.

el incumplimiento de los patrones para enterar puntualmente las aportaciones y los descuentos a que se refiere el Artículo 29 causará recargos en su caso, gastos de ejecución, conforme a los dispuesto por el Código Fiscal de la Federación.

Comete delito equiparable al de defraudación fiscal en los términos del Código Fiscal de la Federación y será sancionado con las penas señaladas para dichos ilícitos, quien haga uso de engaño, aproveche error, simule algún acto jurídico y oculte datos, para omitir total o parcialmente el pago de las aportaciones o el entero de los descuentos realizados.



## CAPITULO VIII

INVESTIGACION DE CAMPO: La Investigación la realicé en la cooperativa de trabajadores de Pascual S.C.L.

8.1 OBJETIVO: Conocer la importancia de la nómina para la administración de personal, en una cooperativa refresquera en el D.F.

8.2 HIPOTESIS: Importancia de la nómina para el control del pago del personal en el proceso administrativo.

8.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA: Para conocer el dato del número existente de empresas de la rama refresquera, me basé en el directorio telefónico y considerándo las empresas situadas en la zona del D.F.

Obteniendo una población de trece empresas de esta rama.

Una vez determinada la cantidad anterior, fué necesario obtener la muestra que me permitiría tomar un juicio general de todas éstas de acuerdo con mi objetivo.

Para el cálculo del tamaño de la muestra tomando en cuenta que el universo es infinito, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

DONDE:

- = Coeficiente de confianza ( 1.96 )
- N = Universo o Población
- P = Probabilidad a favor ( 50% )

- q = Probabilidad en contra ( 50% )  
 e = Error de estimación  
 n = Tamaño de la muestra

La investigación se realizó en un universo de 13 empresas de la rama refresquera, con un intervalo de confianza de 95% - y un error de estimación de 5% .

### PROCEDIMIENTOS

Fórmula

$$n = \frac{1.96^2 \cdot N(pq)}{e^2 (N-1) + 1.96^2 pq}$$

DATOS:

- = 1.96  
 N = 13  
 P = 50%  
 q = 50%  
 e = 5%  
 n = ?

SUSTITUCION

$$n = \frac{(1.96)^2 (13) (0.50) (0.50)}{(0.05) (13-1) + (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.84) (13) (0.50) (0.50)}{(0.0025) (12) + (3.84) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{12.48}{0.99}$$

n = 12.60

8.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO BASE: Para la recopilación de la información fue necesario diseñar un cuestionario, que fue aplicado a las personas que laboran en el departamento de personal en una cooperativa refresquera.

Este cuestionario se integró de once preguntas, tomadas de los siete capítulos anteriores, así como de otras preguntas que consideré importantes, quedando de la siguiente manera.

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 FACULTAD DE CONTADURIA Y  
 ADMINISTRACION

Cuestionario para obtención de información sobre la importancia de la nómina en la Administración de personal, en una cooperativa refresquera.

## PREGUNTAS

1. ¿ Para una adecuada administración de personal se necesitan técnicas de control ?

Si \_\_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_ cuál (s) \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. Mencione algunas formas de llevar el control sobre el pago al personal !

---



---



---

3. ¿Porqué es importante llevar un control de pago?

---



---



---

4. ¿ Cuáles son los beneficios o ventajas que se obtienen al llevar un control de pago del personal ?

5. ¿ Que entiende por nómina ?

---



---



---

6. ¿Cuál es el objetivo que se persigue con la elaboración de la nómina?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿Considera que la nómina es una forma de control para el pago de sueldos y salarios del personal?

SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

8.- ¿Considera la nómina como un control directo para el pago de personal?

SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

9.- ¿Puede sustituir la nómina por otro documento?

SI \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ PORQUE \_\_\_\_\_

10.- Mencione los problemas que se originarían, si no se elaborará la nómina para el pago del personal.

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

4.- \_\_\_\_\_

5.- \_\_\_\_\_

11.- ¿Considera importante la elaboración de nómina en una empresa?

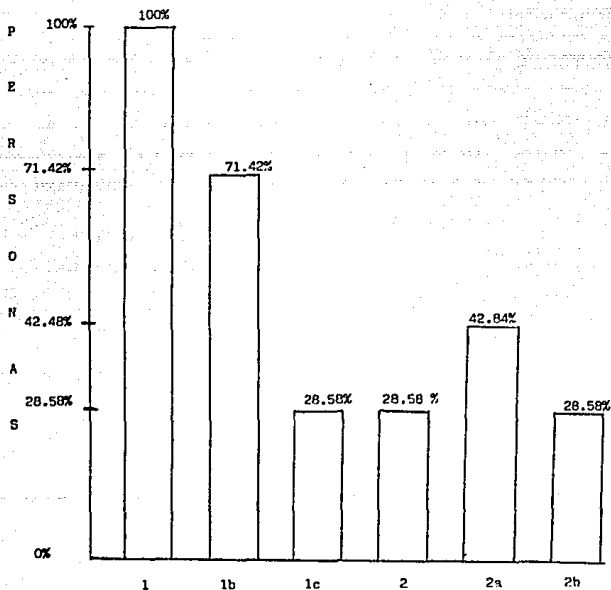
SI \_\_\_\_\_ MUCHO \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ POCO \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ MUCHO \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ POCO \_\_\_\_\_

## 8.5. ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION

PREGUNTA : 1

¿Para una adecuada administración de personal se necesitan técnicas de control?



RESPUESTAS:

(1) Si 100%

¿Porqué?

(1b) Por el mismo control de base en técnicas, sin ellos no hay control de pagos 71.42%

(1c) No contestaron el 28.58%

¿Cuáles?

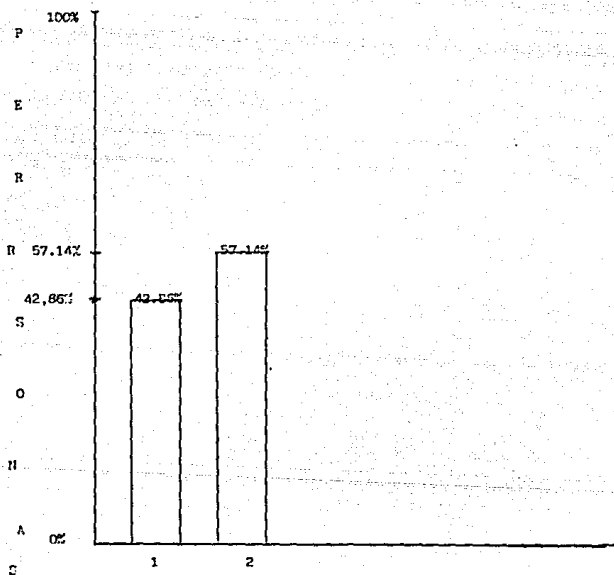
(2) La nómina 28.58%

(2a) Retardos, faltas y ausentismo 42.84%

(2b) No contestaron 28.58%

PREGUNTA: 2

¿MENCIONE ALGUNAS FORMAS DE LLEVAR EL CONTROL SOBRE EL PAGO AL PESSOAL?



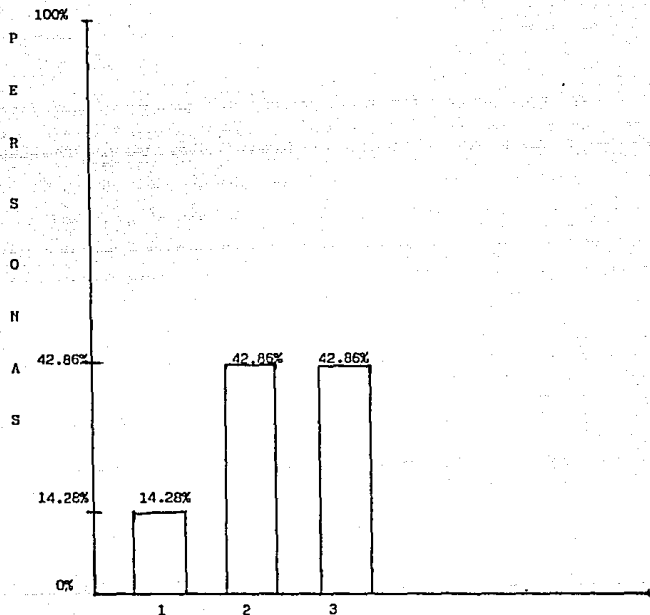
RESPUESTA:

(1) Control de tarjetas de tiempo, lista de asistencia, memorandos, etc. 42.85%

(2) elaboración de nóminas. 57.14%

PREGUNTA: 3

¿PORQUE ES IMPORTANTE LLEVAR UN CONTROL DE PAGOS?



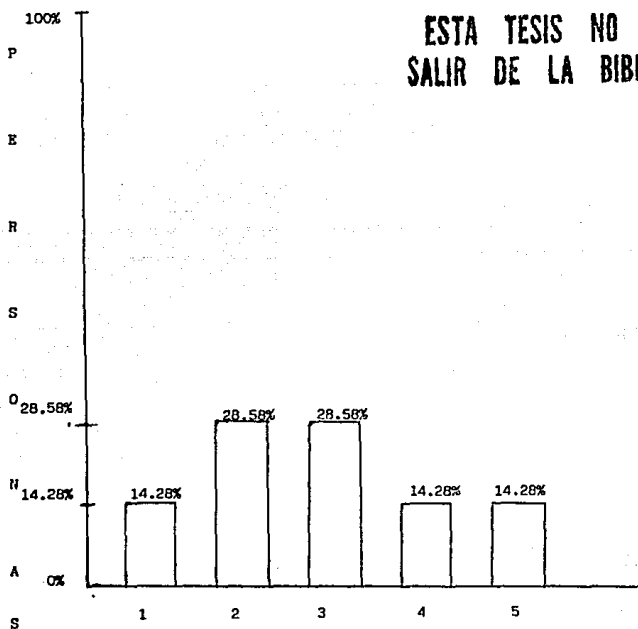
RESPUESTAS: (1) Es la forma más sencilla de saber el déficit y el superavit de la empresa 14.28%

(2) Para el pago del IVSS y declaración anual, así como FONACOT y EHCP - 42.86%

(3) Evitar reclamos en el salario del trabajador, pago justo, hacer descuentos necesarios - 42.86%



¿CUALES SON LOS BENEFICIOS O VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL LLEVAR UN CONTROL DE PAGO DE PERSONAL?

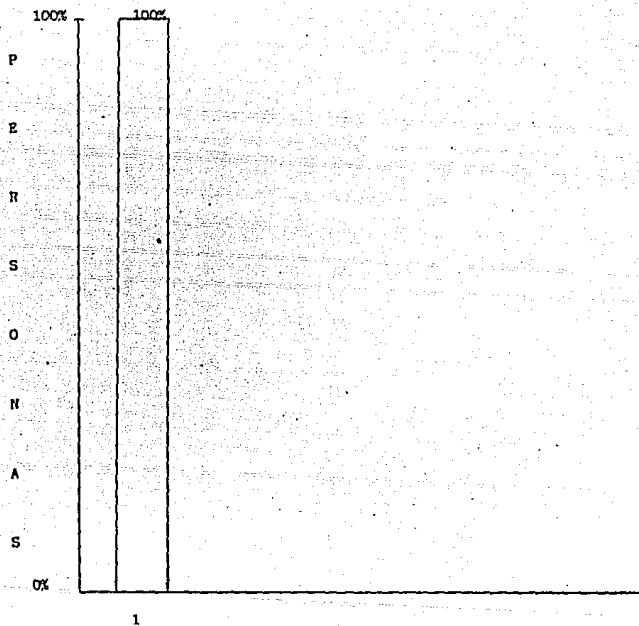


## RESPUESTAS:

(1) No contestó	14.28%
(2) Elaboración con respecto al pago	28.58%
(3) Evitar pagos de más	28.58%
(4) Operar más sencillamente	14.28%
(5) Control en declaración SHCP	14.28%

PREGUNTA: 5

¿ QUE ENTIENDE POR NOMINA ?

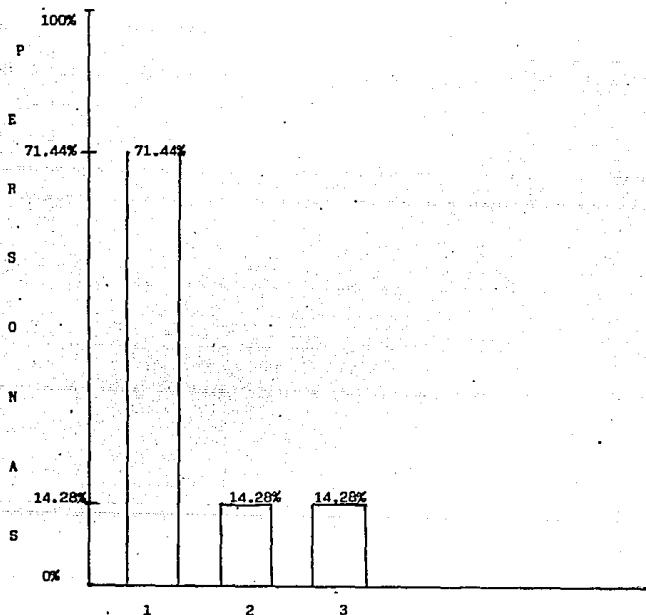


RESPUESTAS:

- (1) Documento de pago de sueldos, hoja donde anotamos descuentos y percepciones, forma de control - 100 %

PREGUNTA: 6

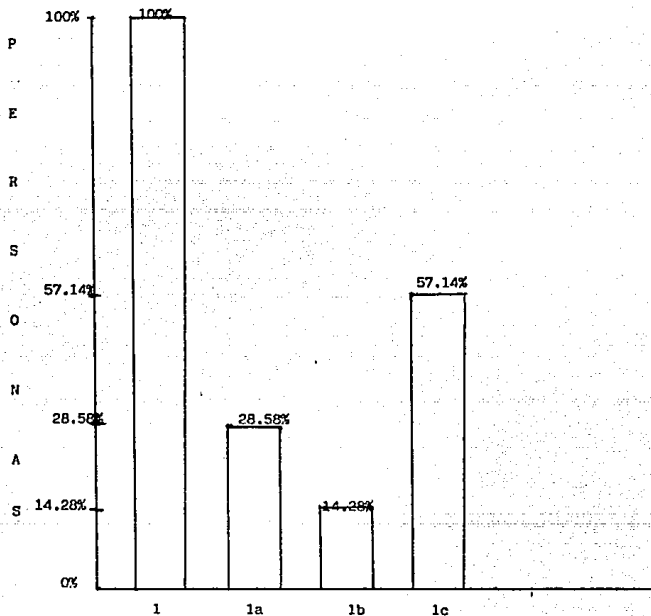
¿CUAL ES EL OBJETIVO QUE SE PERSIGUE CON LA ELABORACION DE LA NOMINA?



RESPUESTAS:

- (1) Rapidez y mayor grado de efectividad en los pagos 71.44%
- (2) Evitar problemas fiscales y laborales 14.28%
- (3) Registrar deducciones y percepciones 14.28%

¿CONSIDERA QUE LA NOMINA ES UNA FORMA DE CONTROL PARA EL PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL?



RESPUESTAS:

(1) Si 100%

(2) No 0%

PORQUE?

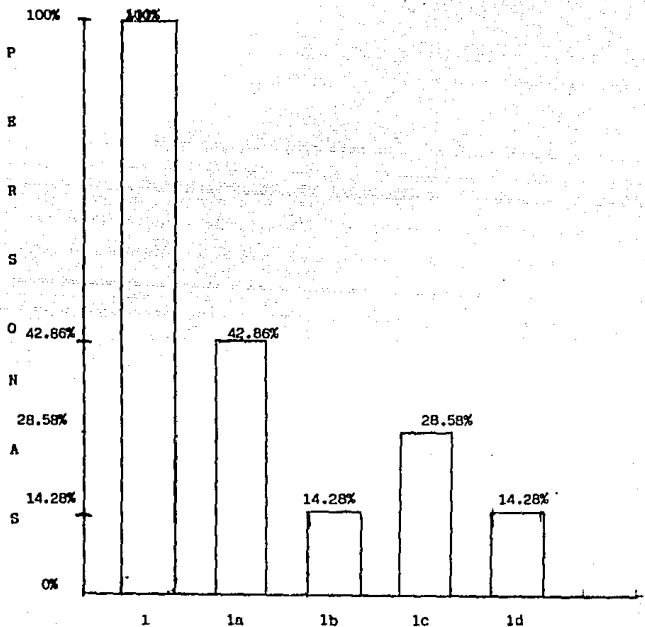
(1a) No contestó 28.58%

(1b) Es un control 14.28%

(1c) Forma sencilla de pago y descuento 57.14%

PREGUNTA: 8

¿CONSIDERA LA NOMINA COMO UN CONTROL DIRECTO PARA EL PAGO DE PERSONAL?



## RESPUESTAS:

(1) Si 100%

(2) No 0%

## PORQUE

(1a) No contestó 42.86%

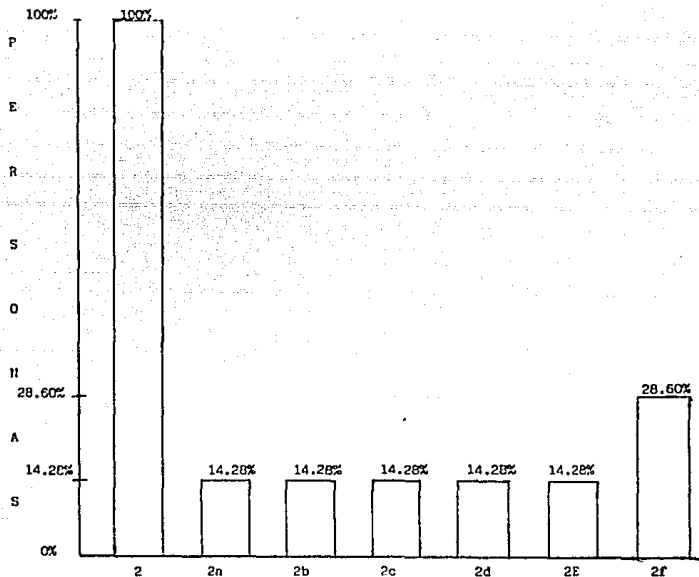
(1b) Funciona como archivo 14.28%

(1c) Notificación de pagos y descuentos 28.58%

(1d) No existan problemas 14.28%

PREGUNTA: 9

¿PUEDE SUSTITUIR LA NOMINA POR OTRO DOCUMENTO?

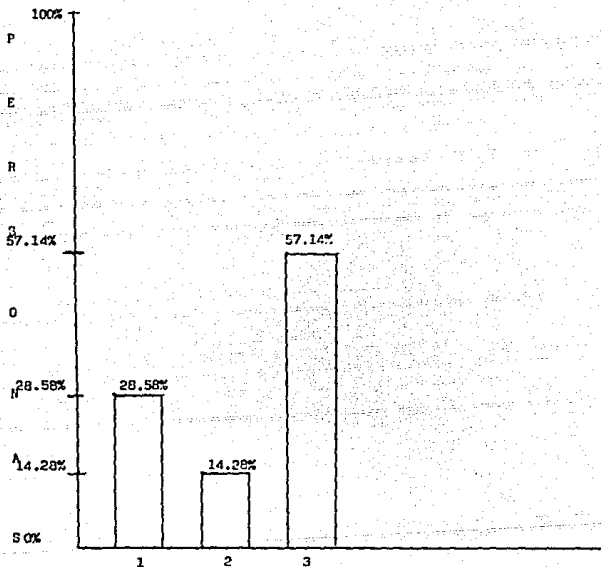


## RESPUESTAS:

- (1) Si O% (2) No. 100%  
 (1') ¿cual? (2') ¿porqué?  
 (2a) facilidades que presentan 14.2%  
 (2b) No hay otra forma más segura de pago al personal 14.2%  
 (2c) Se duplicaría el trabajo 14.2%  
 (2d) es un documento informativo 14.2%  
 (2e) no contesté 14.2%  
 (2f) No existe otro documento 28.6%

PREGUNTA: 10

¿MENCIONE LOS PROBLEMAS QUE SE ORIGINARIAN, SI NO SE ELABORARA LA NOMINA PARA EL PAGO DEL PERSONAL?

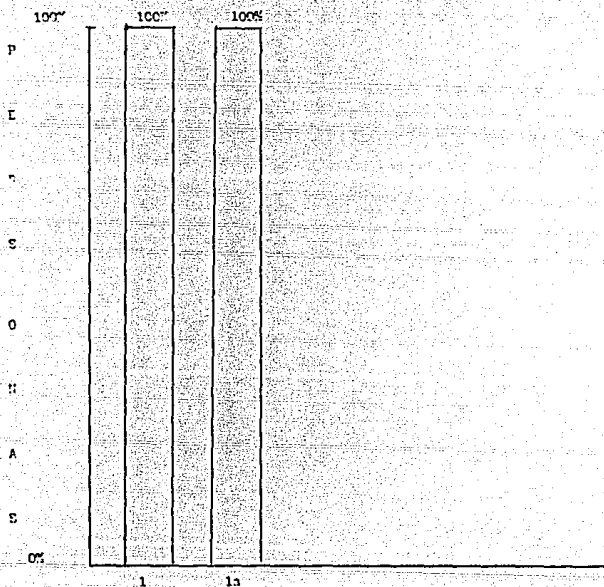


RESPUESTAS:

- (1) revisión fiscal, IMSS, INFONAVIT 28.58%
- (2) Descontrol y falta de información para declaración anual 14.28%
- (3) Errores en los pagos, omisiones y mal funcionamiento en el departamento de personal, fuga de capital, problemas con los trabajadores 57.14%

PREGUNTA: 11

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA ELABORACION DE NOMINA EN UNA EMPRESA?



RESPUESTAS:

- (1) Si 100%
- (1a) Mucho 100%
- poco 0%
- regular 0%
- (2) No 0%



## 8.6. CONCLUSIONES

### 8.6.1. POR PREGUNTA

#### Pregunta No. 1

Para una adecuada administración de personal se necesita técnicas de control?

El 100 % contestó afirmativamente

¿Por qué?

El 71.42% de los entrevistados contestó que el control se basa en técnicas, y sin éstas no hay un control adecuado de pagos; el 28.58% se abstuvo de contestar.

¿Cuál (es)?

El 28.58% contestó que una técnica de control es la nómina, y el 42.84% señaló los retardos y faltas. el 28.58% no contestó.

#### Pregunta No. 2

Mencione algunas formas de llevar el control sobre el pago al personal.

el 42.86% se refirió al control de tarjetas de tiempo, lista de asistencia y memorándums. El 57.14% se inclinó por la elaboración de nóminas.

#### Pregunta No. 3

Por qué es importante llevar un control de pago?

El 14.28% contestó que es la forma más sencilla de conocer el déficit y el superávit de la empresa; en cambio, el 42.86% indicó que con él se controla el pago de cuotas al IMSS, FONACOT y Secretaría de Hacienda,

así como ayuda para la declaración anual de la empresa. Y el 42.86% señaló que con el control de pago se evitan reclamos por parte de los trabajadores respecto a sus salarios; se lleva a cabo el pago justo y no se hacen descuentos innecesarios.

**Pregunta No. 4**

Cuales son los beneficios o ventajas que se obtienen al llevar un control de pago al personal?

El 14.28% se abstuvo; el 28.58% dijo que "es una elaboración con respecto al pago", el 28.58% manifestó que se evita hacer pagos por mayor cantidad; el 14.28% operar más sencillamente, y el mismo porcentaje de interrogados se inclinó porque es un control en las declaraciones a la Secretaría de Hacienda.

**Pregunta No. 5**

Qué entiende por nómina?

El 100% contestó: documento de pago de sueldo; hoja donde se anotan descuentos y percepciones, es una forma de control.

**Pregunta No. 6**

Cual es el objetivo que se persigue con la elaboración de la nómina?

El 71.44% de los investigados contestó que es la rapidez y el mayor grado de efectividad en los pagos.

El 14.28%, indicó que es evitar problemas fiscales y laborales, y el mismo porcentaje señaló que en ella

se registran deducciones y percepciones.

Pregunta No. 7

considera que la nómina es una forma de control para el pago de sueldos y salarios del personal?

El 100% contestó positivamente.

Por qué?

El 28.58% se abstuvo; el 14.28% dijo que es un control, y el 57.14% se manifestó porque es una forma sencilla de pagos y descuentos.

Pregunta No. 8

Considera la nómina como un control directo para el pago de personal?

En su totalidad contestó que sí.

Por qué?

El 42.86% se abstuvo; el 14.28% señaló que funciona como un archivo; el 28.58% mencionó que es una notificación de pagos y descuentos, y el 14.28% se concretó a decir que "para que no existan problemas".

Pregunta No. 9

Puede sustituir la nómina por otro documento?

El 100% contestó que no

Por qué?

el 14.28% contestó que por las facilidades que presenta; 14.28% no hay otra forma más segura de pago al personal; 14.28% se duplicaría el trabajo; 14.28% es un documento informativo; 14.28% no contesta, y el 29.60%, dijo que no existe otro documento.

Pregunta No. 10

Mencione los problemas que se originarían si no se

elaborará la nómina para el pago del personal.

El 28.58% señaló la revisión fiscal, IMSS e INFONAVIT; el 14.28% el descontrol y falta de información para la declaración anual, y el 57.14%, errores en los pagos, omisiones y mal funcionamiento en el departamento de personal; fuga de capital y problemas con los trabajadores.

**Pregunta No. 11**

considera importante la elaboración de nómina en una empresa?

Sí, contestó el 100%, igual porcentaje señaló que "mucho".

### 8.6.2. GENERALES

De acuerdo a la Información recabada durante la investigación realizada, finalmente doy a conocer las siguientes conclusiones: La hipótesis planteada al inicio de este trabajo es verdadera, ya que para el departamento de personal si es de mucha importancia la nómina para el control del pago del personal en proceso administrativo.

=Para una adecuada administración de personal si se requiere de técnicas de control.

=La mejor forma de llevar el control acerca del pago al personal, es la nómina.

=El control de pago al personal es importante porque de esa manera se cumple cabalmente con las cuotas destinadas al Instituto Mexicano del Seguro Social, Fonacot, Secretaría de Hacienda e Infonavit, así como para efectuar la declaración anual.

=Por medio de las nóminas se evitan problemas fiscales y laborales.

=La nómina no se puede sustituir por otro documento.

=La elaboración de la nómina es importante para un mejor control de personal, en toda organización.

=La nómina es importante para llevar a cabo un estricto control de pagos de sueldos y salarios para el personal que labora en cualquier empresa.

### 8.7. COMENTARIOS

las empresas cooperativas del país requieren de un adecuada técnica de control de pago al personal; esa técnica es, sin duda alguna, la nómina, con la que se logra una estructura organizada, eficaz y eficiente, con el propósito de optimizar recursos financieros, y, con ello lograr una administración sana, próspera que redundará en beneficio de sus trabajadores, que son, a la vez, copropietarios de dichas Empresas.

Me permito, vágase la humildad con la que lo hago, sugerir que es de suma importancia que las cooperativas, en sus áreas de personal, estén auxiliadas por gente con conocimientos profesionales en Leyes y ordenamientos legales, en el rubro laboral, fiscales y contables.

De manera, sería excelentes noministas y no tendría problemas ni laborales ni fiscales. las personas encargadas de elaborar las nóminas deben ser dirigidas por un Licenciado en Administración de Empresas.

Así, se logrará la máxima eficiencia y se contribuirá al desarrollo de la empresa, porque el Licenciado en Administración de Empresas posee las características de conocimiento, creatividad, don de mando y visión, entre otras. Tiene pleno conocimiento acerca del área de personal y es un coadyuvante en el progreso económico de esta clase de empresas.

Finalmente, una empresa sin técnicas de control sobre el pago al personal, está totalmente desarmada; está propensa a problemas relativos a pagos de sus trabajadores, así como con el fisco, al no saber cumplir cabalmente con sus obligaciones....

## 8.8. BIBLIOGRAFIA

- |                           |                                                                                                                    |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lechuga Santillán Efraín  | Sueldos y Salarios                                                                                                 |
| Ediciones Fiscales, S.A.  | México 1986                                                                                                        |
| Trueba Urbina Alberto     | Ley Federal de Trabajo                                                                                             |
| Editorial Porrúa, S.A.    | México, 1988                                                                                                       |
| Reyes POnce, Agustin      | Administración de Empresas Prime-<br>ra parte. Editorial Limusa México<br>1981                                     |
| Reyes Ponce, Agustin      | Administración de Empresas, Segun<br>da parte. Editorial Limusa Méxi-<br>co 1981                                   |
| Leyes y Códigos de México | Ley del Impuesto sobre la renta,<br>Editorial Porrúa. México 1988                                                  |
| Leyes y Códigos de México | Ley del Instituto Mexicano del<br>Seguro Social, Editorial Porrúa,<br>México 1988                                  |
| Earl F. Lundgren          | Dirección Organizativa sistema y<br>procedimientos, Editorial Lagos<br>consorcio, Editorial S.A., Méxi-<br>co 1983 |
| George R. Terry           | Principios de Administración, Edi-<br>torial Continental México 1981                                               |
| Caudillo Tomas            | Manual de procedimientos del IMSS<br>e INFONAVIT, Editorial Pas. S.A.<br>México 1986                               |