

47



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

LA IMPORTANCIA DE DETERMINAR EL PERFIL  
DEL PUESTO DEL ENCARGADO DEL SEGURO SOCIAL  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**RAMON HERNANDEZ HERRERA**

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA

283307

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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

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

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

Recursos Humanos

" La Importancia de Determinar el Perfil del Puesto  
del Encargado del Seguro Social en una Empresa del  
Sector Privado "

que presenta el pasante: Ramón Hernández Herrera,  
con número de cuenta: 07856794-0 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcallí, Edo. de México, a 22 de Agosto de 2000

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
<u>III</u>	<u>L.A. Teresa Muñoz García</u>	
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTILÁN

SEMINARIO DE TITULACIÓN

RECURSOS HUMANOS

TEMA

LA IMPORTANCIA DE DETERMINAR  
EL PERFIL DEL PUESTO  
DEL ENCARGADO  
DEL SEGURO SOCIAL.  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR PRIVADO

ALUMNO	RAMÓN HERNÁNDEZ HERRERA
ASESOR	L.A. ALVARO GONZÁLEZ MENDOZA
COASESORES	L.A. TERESA MUÑOZ GARCIA
	L.A. EVA LILIA TORRES REYES

TITULO

LA IMPORTANCIA DE DETERMINAR EL PERFIL DEL PUESTO  
DEL ENCARGADO DEL SEGURO SOCIAL EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR PRIVADO

## DEDICATORIAS

### † A MIS PADRES:

Porque desde donde se encuentren estoy seguro que recibirán en su memoria este agradecimiento ya que sin sus consejos y apoyo no hubiera podido llegar a este momento muchas gracias viejitos.

### A MI ESPOSA E HIJOS.

Ya que de no ser por su apoyo y perseverancia para darme el último empuje para realizar mi titulación, yo solo no lo hubiera logrado, a mi esposa como gratitud y a que de no ser por ella muchos logros que he tenido en la vida, no los hubiera yo logrado, mil gracias “gordita” a mis hijos como ejemplo, para que se den cuenta que aunque tarde pero hay que obtener las metas en la vida muchas gracias “chapparros”

### A MIS FAMILIARES:

Ya que sin el apoyo y el empuje de todos y cada uno de ellos no lo hubiera logrado a Mis Hermanas y Hermanos, a “Meme”, a “Pily”, a “Silvia”, a “Olga”, y en especial al recuerdo de † “ Don Pedro”.

### A TODOS LOS MAESTROS Y A LA FACULTAD

Maestros: ya que sin el conocimiento que ustedes me transmitieron no sería nada en la vida. A la Facultad: ya que en sus instalaciones pasamos gran parte de nuestra vida preparándonos para llegar a ser alguien en este mundo.

**A MI ASESOR Y COASESORAS:**

Ya que ellos me dieron el último apoyo y ánimos para poder culminar en este momento, muchas gracias profesor Alvaro González, profesora Eva Lilia Torres y Profesora Teresa Muñoz, además también al profesor Billy Alvarez.

## PROTOCOLO

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La falta del perfil del puesto en el encargado del Seguro Social en una empresa del sector privado trae como consecuencia para la empresa posibles multas y recargos, así como otros gastos para ésta y para el trabajador quien recibe las prestaciones a que tiene derecho pero en un menor porcentaje.

Con esta investigación se pretende demostrar que cada vez es más necesario darle la importancia que requiere el tener especialistas en las áreas de trabajo de las empresas, en cuanto al especialista o encargado de seguro social, poder determinar muy bien su perfil o descripción traerá como consecuencia el bienestar de los trabajadores al estar seguros estos de que se están reteniendo y enterando de manera correcta y oportuna sus cuotas del Seguro Social y para las empresas el evitar posibles costos o gastos adicionales de operación, entonces, ¿De esta forma los especialistas tendrán satisfechas las necesidades de su puesto en las empresas?



## OBJETIVO GENERAL

Demostrar las ventajas que representa tener bien definido cuales son las responsabilidades, funciones y requisitos del encargado del seguro social en una empresa del sector privado.

## OBJETIVO ESPECIFICO

Hacer hincapié en que se debe tener por escrito el registro del puesto o sean los datos que lo identifican así como la descripción en sí, un breve resumen del puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades, y funciones así como las especificaciones o características requeridas y las condiciones en que se debe desarrollar éste.

## HIPÓTESIS

La determinación del perfil del puesto en el encargado del Seguro Social nos permitirá incrementar la productividad en una empresa del sector privado, así como evitar caer en multas recargos y otro tipo de gastos a la empresa y a los trabajadores con el beneficio de que sus prestaciones presentes y futuras serán las correctas.

## INTRODUCCION:

En el momento en que el lector tenga este trabajo en sus manos espero sea clara la intención de esta información que es dar a conocer la necesidad que existe en la actualidad en las empresas de tener bien definidos en sus organigramas un puesto tan importante y decisivo como lo es el del encargado del seguro social dado que los constantes cambios que se están en esta parte del área de recursos Humanos y en si de la propia administración nos va orillando cada vez mas a tener que implantar en las empresas este puesto.

Siendo nuestro País, un país en vías de desarrollo y en pleno proceso de industrialización y que actualmente se encuentra en un momento de intercambio de tecnologías con Latinoamérica, al haberse dado la apertura del libre comercio, se presenta la necesidad de contar con técnicas actuales para coordinar los procesos productivos, así como de contar con el personal más adecuado y capaz de desarrollar al máximo sus potenciales para poder competir con las otras empresas y poder incursionar con éxito en el ámbito del libre comercio en América Latina y en el propio país, por lo que es de vital importancia contar con una adecuada administración capaz de desarrollar planes de trabajo que aprovechen a la perfección todos los recursos de las empresas.

Para nadie es desconocido que la administración capacita al profesional de esta área para tomar decisiones más racionales, optimizar el uso de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa.

Sin embargo dada la idiosincrasia de la empresa mexicana se tienen bien arraigado ciertas costumbres y a pesar de que los empresarios quisieran aplicar ciertas téc-

nicas de administración es muy difícil dada la costumbre del trabajador mexicano, pero a pesar de eso se debe buscar los medios y las formas de implantar estas técnicas de administración.

Este trabajo es una recopilación de información con puntos de vista personales de cada tema, pretendiendo demostrar la importancia que tiene el definir e implantar en su caso el puesto del encargado del seguro social en las empresas dado que como se menciono anteriormente nuestro país al entrar al mercado latinoamericano tiene la necesidad de competir con otro tipo de culturas y deberá estar lo mas actualizado y completo posible para poder hacer frente a esta competitividad.

Podr establecer la importancia es vital ya que las empresas que carecen de este puesto o que no le dan la importancia necesaria, constantemente tienen problemas de carácter económico ya que si el encargado de este puesto realiza mal su trabajo, automáticamente se refleja en pérdidas económicas para la empresa representadas por gastos extras en que incurren las empresas.

Para poder dar un panorama amplio del campo de desarrollo del profesional en este puesto, empezamos tratando el capítulo 1 el tema de la empresa, dando un breve bosquejo de sus antecedentes, para después dar un concepto y presentar las diferentes clasificaciones de esta.

Así mismo se menciona el ámbito donde se desarrolla este puesto, que son las áreas de actividad, los recursos con que se cuenta en las empresas y las empresas de carácter privado y publico, todo esto manejado en forma general para poder ubicar al lector en el ámbito de trabajo del profesionista que ocupa este puesto.

En el capítulo 2 nos adentramos ya en el tema de El Perfil de puestos, con un breve contenido de sus antecedentes, se trata también el tema del factor humano en las

empresas, se define lo que es un puesto, como se debe dividir el trabajo en las empresas, las descripciones de puestos y como se valúan o califican los puestos.

En el capítulo 3 ya entramos de lleno al campo de aplicación del encargado del seguro social y empezamos hablando de los antecedentes, del Instituto Mexicano del Seguro Social, los regímenes que existen, las ramas de aseguramiento y sus porcentajes de primas de cotización, como se integra un salario, las formas de pago de las cuotas, las aclaraciones administrativas, los recursos de la empresa de apelaciones, y de las posibles sanciones en que se incurre, todo esto para dar una visión de cómo debe de llevarse a cabo la labor del encargado del seguro social y de las consecuencias que acarrea el hacer las cosas mal en esta área.

Para terminar este trabajo en el Capítulo 4 se plantea un caso practico en donde se utiliza una empresa de prueba dando sus antecedentes, diagnosticando su problemática y dando una solución a esa problemática.

Todo lo anterior con la intención de hacer hincapié de la importancia de este puesto y así mismo de lo trascendental que resulta el no hacer bien las cosas en esta área.

Por ultimo se hace notar que el propósito fundamental del presente es presentar un trabajo de recopilación de información con puntos de vista personales referidos en cada tema y con un enfoque de trabajo de tesina, pero esperando que sea útil para las personas que lo consulten, pero fundamentalmente el propósito es crear conciencia sobre la importancia y las implicaciones que representa el tener bien definido el perfil del puesto en el encargado del seguro social en las empresas del sector publico o en las empresas donde se retengan y enteren cuotas del Seguro Social.

## ÍNDICE

	<u>páginas</u>
<b><u>PRESENTACIONES Y DEDICATORIAS</u></b>	1
<b><u>PROTOCOLO</u></b>	5
<b><u>INTRODUCCION</u></b>	9
<b><u>CONTENIDO</u></b>	12
<b><u>CAPITULO 1 LA EMPRESA</u></b>	
1.1 ) Antecedentes	15
1.2 ) Concepto	17
1.3 ) Clasificaciones	18
1.4 ) Las áreas de trabajo	24
1.5 ) Los recursos de la empresa	30
1.6 ) La empresa privada lucrativa	33
1.7 ) La empresa privada no lucrativa	36
1.8 ) Los organigramas, sus clasificaciones y los tipos	37
<b><u>CAPITULO 2 EL PERFIL DEL PUESTO</u></b>	
2.1 ) Antecedentes	39
2.2 ) El factor humano en las empresas	40
2.3 ) El puesto	42
2.4 ) La división del trabajo	44
2.5 ) Eficiencia y Eficacia	45
2.6 ) El análisis de puestos	46

páginas

2.7 ) La descripción de puestos	59
2.8 ) La valuación de puestos	64
<b><u>CAPITULO 3 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL</u></b>	
3.1 ) Antecedentes del IMSS	80
3.2 ) Tipos de regímenes	82
3.3 ) Ramas de aseguramiento y primas de cotización	84
3.4 ) Integración del salario	90
3.5 ) El SUA (Forma de pago)	92
3.6 ) Topes salariales	93
3.7 ) Lugares y medios de pago	95
3.8 ) Aclaración administrativa	96
3.9 ) Actualización y recargos moratorios	97
3.10 ) Procedimiento administrativo de ejecución	98
3.11 ) Los capitales constitutivos	99
3.12 ) El recurso de inconformidad	100
3.13 ) Pagos efectuados sin justificación legal	102
3.14 ) Sanciones	104
<b><u>CAPITULO 4 CASO PRACTICO</u></b>	
4.1 ) Antecedentes	105
4.2 ) Diagnóstico	112
4.3 ) Propuesta	117



## CAPITULO 1 LA EMPRESA

### 1.1 ) ANTECEDENTES

Es importante para los fines de este trabajo el hacer un planteamiento de cómo surgen las agrupaciones de individuos en la historia de la sociedad, las que finalmente se vienen a convertir en agrupaciones denominadas empresas.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

El origen de la empresa se da por la necesidad social de que se produzcan bienes y servicios con la finalidad de satisfacer las mismas necesidades de los grupos o de uno o varios sectores de grupos mediante esos productos o servicios.

Por tal razón se crea la empresa como una comunidad de trabajo que es integrada con accionistas, dirigentes, administradores, trabajadores y empleados.

La sociedad en sí constituida por una Nación, una Entidad Federativa, una Provincia, una Ciudad o un pequeño Poblado tiene necesidades diversas que satisfacer, pero no puede organizarse como un todo para convertirse en una fuente de producción de bienes y servicios, ya que el orden social tiene

Múltiples exigencias de diferentes tipos y así hay los diferentes ámbitos de la sociedad y estos van agrupándose en diferentes funciones básicas como la Jurídica, Política, Religiosa, Económica, etc., así eses como un grupo de hombres se organiza para producir bienes y servicios necesarios para la subsistencia de la sociedad dando esto origen a la creación de la Empresa.

En la actualidad la Empresa ya no solo se limita a la satisfacción de bienes y servicios sino que se preocupa por el factor humano y por su progreso al permitir de este la autorrealización e influir en el avance económico del medio social.

La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y a veces tan divergentes intereses de sus miembros, accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

## 1.2-) CONCEPTO

En esta investigación y para los fines que se persiguen en éste trabajo contemplaremos conceptos tales como Empresa, que se define como:

“ La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos legales se integra por recursos y se vale de la integración para lograr sus objetivos ”

\*1

Otro concepto es:

“ Empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa “ \*2

Resulta así que analizando lo anterior un concepto personal es el siguiente:

La empresa es un ente económico en el cual se reúnen varios elementos que son el titular, los colaboradores y los bienes o medios para la producción o distribución de productos o servicios, con el propósito de obtener un beneficio.

\*1 “ El proceso administrativo ” José Antonio Fernández Arenas

\*2 “La Dirección de los Grupos Humanos” Isaac Guzmán Valdivia

### 1.3 ) CLASIFICACION

Una clasificación muy acertada según mi punto de vista nos la da La Nacional Financiera S.A. y es la siguiente (\* EL PROCESO ADMINISTRATIVO JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA EDITORIAL DIANA 1990 PAGINAS 86 Y 87)

#### 1. Industrias Primarias:

Son aquellas que abastecen a otras industrias nacionales.

Energía Eléctrica

Petróleo

Gas

Carbón

Extracción de Minerales Metálicos

Extracción de Minerales para Productos químicos

Extracción de Madera

Ganadería

Pesca

#### 2. Industrias de Producción Intermedia:

Son aquellas que crean demanda para múltiples Industrias Nacionales a la vez que abastecen a muchas otras Industrias.

Productos de Petróleo

Productos del Carbón

Hierro y Acero

Productos Químicos

Papel y Productos de Papel

Materiales de Construcción

Textiles

**3. Industrias de Servicios:**

Son las empresas necesarias para el desarrollo industrial.

Transporte

Comunicaciones

Depósitos y Almacenes

Obras Publicas

Bancos o Instituciones financieras

Otros Servicios

**4. Industrias de Bienes Terminados:**

Son aquellas Empresas que crean demanda para otras.

Productos Alimenticios

Bebidas

Tabaco

Calzado y Prendas de Vestir

Muebles y Accesorios

Madera y Corcho

Productos de Caucho

Productos Minerales No Metálicos

Productos metálicos

Maquinaria

Aparatos y Accesorios Eléctricos

Equipo de Transporte

Industrias Manufactureras diversas

**OTRA CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ES LA SIGUIENTE** (FOLLETO DE INFORME DE ACTIVIDADES 1961 PAGINA 14)

**Empresas de Bienes o servicios de Consumo Final**

**1. PRODUCTOS:**

Productos Alimenticios

Bebidas

Tabaco

Prendas de Vestir y Calzado

Vivienda

Muebles y Accesorios

Aparatos y Accesorios Eléctricos

Combustibles y Energía

Otros Artículos de Consumo

**2. SERVICIOS:**

Comunicación

Transporte

Depósitos y Almacenes

Bancos y otras Instituciones Financieras

Comercio

Gobierno

Otros Servicios

**Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Industrial:**

**3. ENERGÍA**

Eléctrica

Petróleo y gas

Carbón

4. Materias Primas Orgánicas:

Agricultura

Ganadería

Pesca

Silvicultura

5. Materias Primas Inorgánicas:

Hierro y Acero

Minerales Metálicos

Minerales No Metálicos

6. Materiales en Proceso de Transformación y Materiales Terminados:

Hierro y Acero

Productos Químicos

Papel y Productos de Papel

Materiales de Construcción

Textiles

Productos Metálicos

Maquinaria y sus Refacciones

Aparatos y Accesorios Eléctricos

Equipo de Transporte

Otros Materiales

7. SERVICIOS

Comunicaciones y transportes

Depósitos y Almacenes

Bancos y otras instituciones Financieras

Comercio

Gobierno

Otros Servicios

**OTRO CRITERIO DE CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ES:**

En función del tamaño de sus instalaciones, el monto de capitales, su fuerza de trabajo, importancia productiva y por su participación en el mercado, y así tenemos que son:

- **Grande:** Máximas características en su grupo
- **Media:** En proceso de crecimiento
- **Pequeña:** Capacidad de tipo familiar.

**OTRA CLASIFICACIÓN PUEDE SER:**

**Empresas Primarias:**

Son aquellas que con sus productos abastecen a otras Empresas, por ejemplo: Luz, Petróleo, Gas, Carbón.

**Empresas de Servicios:**

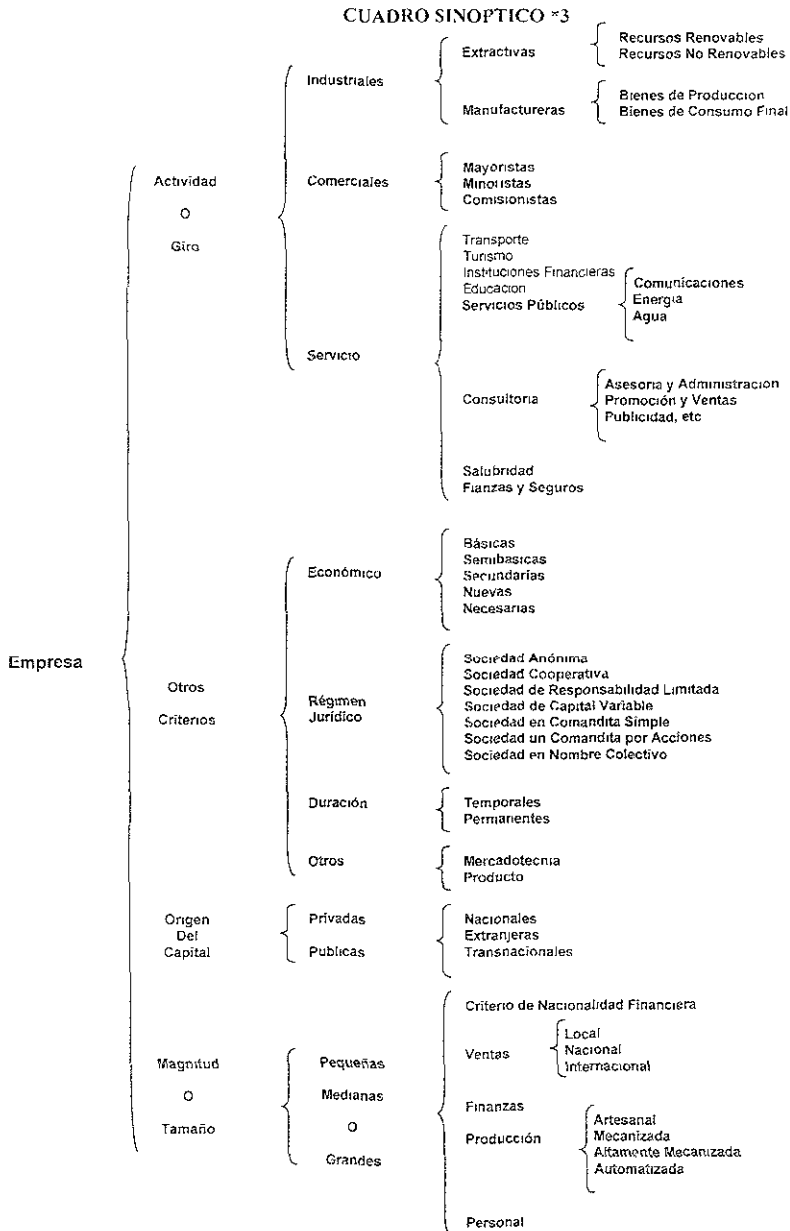
Son aquellas cuya actividad es necesaria para el desarrollo industrial, como por ejemplo; Transportes, Comunicación, Obras Públicas, Bancos, etc.

**Empresa de Bienes Terminados:**

Son aquellas Empresas que crean demanda para las Empresas Nacionales: como por ejemplo: La industria del Tabaco, Bebida, Calzado, Muebles, etc.

Resumiendo los diferentes criterios en cuanto a clasificación de empresas consideremos el cuadro sinóptico de la siguiente pagina, en el cual se presentan todos los criterios posibles para clasificar a las empresas, el cual se toma como ejemplo ya que a mi consideración es bastante completo.





\*3 Fundamentos de Administración Munch Galindo Lourdes Pagina 50

## 1.4 ) LAS ÁREAS DE TRABAJO

Debemos contemplar también en esta investigación las áreas de trabajo en donde se desenvuelve y desempeña el puesto objeto de nuestro estudio, estas áreas también son conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y van en relación directa con las funciones de la empresa para el logro de sus objetivos. Las más usuales y comunes en la mayoría de las empresas son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

Es necesario dar un concepto a la empresa y verla como un sistema que comprende estas cuatro funciones y que debe darse la misma importancia a cada una de ellas, ya que de lo contrario al darle mayor importancia a cualquiera de ellas puede ser perjudicial para la misma empresa.

A continuación especificaremos cada una de estas áreas para su análisis.

### Producción.

Esta área formula y desarrolla métodos más adecuados para la elaboración de productos y servicios al suministrar y coordinar mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridos para su funcionamiento.

Esta área tiene como Funciones:

- 1) ingeniería de Producto
  - a) Diseño del producto
  - b) Pruebas de Ingeniería
  - c) Asistencia a Mercadotecnia
- 2) Ingeniería de Planta
  - a) Diseño de las instalaciones y sus Especificaciones

- b) Mantenimiento y Control de equipo
  - 3) Ingeniería Industrial
    - a) Estudio de Métodos
    - b) Medición del Trabajo
    - c) distribución de la Planta
  - 4) Planeación de la Producción
    - a) Programación
    - b) Informes de Avances de la producción
    - c) Estándares
  - 5) Abastecimientos
    - a) Tráfico
    - b) Embarques
    - c) Compras Locales e Internacionales
    - d) Control de Inventario
    - e) Almacén
  - 6) Fabricación
    - a) Manufacturas
    - b) Servicios
  - 7) Control de Calidad
    - a) Normas y especificaciones
    - b) Inspecciones de Pruebas
    - c) Registro de Inspecciones
    - d) Métodos de recuperación
- Mercadotecnia.

Gracias a esta área se cumplen algunos propósitos institucionales de la empresa ya que esta área reúne los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo oportunamente en el lugar y al precio más adecuado.

Esta área tiene como funciones las siguientes:

- 1) Investigación de mercados
- 2) Planeación y Desarrollo del Producto
  - a) Empaque
  - b) marca
- 3) Precio
- 4) Distribución y Logística
- 5) Ventas
- 6) Comunicación
  - a) Promoción de Ventas
  - b) Publicidad
  - c) Relaciones Públicas

#### Finanzas.

Esta área se basa en el supuesto de que toda empresa funciona en base a movimientos de dinero por lo que esta área se encarga de la obtención de fondos y suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos para cada departamento para que funcionen adecuadamente, esta área tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y la administración de los recursos financieros. Esta área tiene las siguientes funciones:

- 1) Financiamiento

- a) Planeación Financiera
- b) Relaciones Financieras
- c) Tesorería
- d) Obtención de Recursos
- e) Inversiones
- 2) Contraloría
- a) Contabilidad General
- b) Contabilidad de Costos
- c) Presupuestos
- d) Auditoría Interna
- e) Estadística
- f) Crédito y Cobranza
- g) Impuestos

#### Recursos Humanos.

El objeto primordial de esta área es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan con el objetivo de la empresa mediante programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del factor humano de la empresa.

Las funciones principales de ésta área son:

- 1) Capacitación y Empleo
- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Contratación
- d) Inducción
- e) Promoción, Transferencia y Ascensos

- 2) Capacitación y Desarrollo
  - a) Entrenamiento
  - b) Capacitación
  - c) Desarrollo
- 3) Sueldos y Salarios
  - a) Análisis y Valuación de Puestos
  - b) Calificación de Méritos
  - c) Remuneraciones y Vacaciones
- 4) Relaciones Laborales
  - a) Comunicación
  - b) Contrato Colectivo de Trabajo
  - c) Disciplina
  - d) Investigación de Personal
  - e) Relaciones de Trabajo
- 5) Servicios y Prestaciones
  - a) Actividades Recreativas
  - b) Actividades Culturales
  - c) Prestaciones
- 6) Higiene y Seguridad Industrial
  - a) servicio Médico
  - b) Campañas de Seguridad e Higiene
  - c) Ausentismo y Accidentes
- 7) Planeación de Recursos Humanos
  - a) Inventario de Recursos Humanos
  - b) Rotación de Personal

**c) Auditoría Personal**

Es muy importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominaciones están en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

## 1.5 ) LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

En este punto mencionaremos que para lograr sus objetivos todas las empresas deben contar con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento y al logro de los objetivos esperados, en este trabajo que es importante contemplar los recursos de la empresa ya que uno de los fines de la administración es la productividad, o sea la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados.

Estos Recursos se Clasifican en:

### Recursos Materiales.

Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa Como:

- a) Edificios
- b) Terrenos
- c) Instalaciones
- d) Maquinaria
- e) Equipos
- f) Instrumentos
- g) Herramientas

### Recursos Técnicos.:

Son todos aquellos recursos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos, como pueden ser:

- a) Sistemas de producción, ventas, finanzas, administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.



### Recursos Humanos.

Son los recursos de los que depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos, estos recursos poseen características como posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades etc. que los diferencia de los demás recursos, éstos se clasifican según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren y pueden ser:

- 1) Obreros calificados y no calificados
- 2) Oficinistas
- 3) Supervisores
- 4) Técnicos
- 5) Ejecutivos
- 6) Directores

La administración necesita poner especial interés en los recursos humanos, pues es el hombre el factor primordial en la marcha de una empresa y depende de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos, experiencia, etc. el logro de los objetivos y el adecuado manejo de los elementos de la Empresa.

### Recursos Financieros.

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa y los cuales son indispensables para la ejecución de las decisiones.

Los Recursos Financieros Propios pueden ser:

- 1) Dinero en efectivo
- 2) Aportación de socios
- 3) Utilidades

Los Recursos financieros Ajenos pueden ser:

- 1) Préstamos de acreedores y proveedores
- 2) Créditos bancarios y privados
- 3) Emisión de valores (bonos, cédulas etc.)

Todos estos recursos por sí mismos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, así pues depende en gran parte del adecuado manejo de los recursos y de su productividad para que la empresa logre el éxito en sus actividades.

## 1.6 ) LA EMPRESA PRIVADA LUCRATIVA

Como parte del presente trabajo es importante tener una visión completa de lo que es la Empresa Privada ya que en esta es donde se desenvuelve el Encargado Del Seguro Social, objeto de nuestro trabajo, por lo que se dice que:

Este tipo de empresa es aquella en la que el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad principal es eminentemente lucrativa, pueden ser.

### Nacionales:

Cuando el capital procede de inversionistas Nacionales, y

### Extranjeras o Transnacionales:

Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y además las utilidades son reinvertidas en el país de origen.

Este tipo de empresa es fincada por iniciativa particular de los hombres, sus accionistas en particular y como grupo social va tras una finalidad u objeto que es el de recibir para su propio uso y beneficio las utilidades que esperan como resultado de su inversión en la empresa.

El capital de estos inversionistas queda invertido en la comunidad de trabajo en forma permanente para desempeñar una función social que es atender a la justicia conmutativa, distributiva, y social que por derecho asisten a los accionistas, administradores y trabajadores de la empresa, a sus proveedores, distribuidores, consumidores o clientes y a la sociedad en general.

La función socioeconómica de esta empresa es satisfacer la finalidad u objetivo particular que persigue cada uno de sus accionistas por medio de su inversión de

capital o sea la obtención de dividendos o utilidades a que aspira para su uso o disfrute personal o familiar.

Las características de la empresa privada son:

- 1 ) Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, etc.
- 2) Los bienes y servicios que produce están destinados a un mercado.
- 3 ) Las relaciones de la empresa con las demás se rige en cierta forma, más o menos amplia, por la competencia.

Este tipo de empresas cuenta con características esenciales que la hacen ser única y que son las siguientes:

Una base de infraestructura ( trabajo, base financiera, instalaciones, materias primas, locales y terrenos, mercancías, etc.).

Unas relaciones productivas adecuando el papel de cada miembro en la producción como empresario o accionista, dirigentes o empleados en general.

Una superestructura ( ideas de lealtad, secreto y moral profesionales, jerarquía, tutela de aprendiz, ideas de colaboración y comunidad de intereses, etc. ).

Este tipo de empresas aparece con un nombre comercial único y una finalidad también única, distinguiéndose también por sus marcas y rótulos. Su actividad tiene cierta permanencia, puede ser propiedad de una sola persona o de un grupo de personas. Dentro de esta empresa, encontramos en la relación jurídico laboral dos sujetos fundamentales que son: El trabajador: quien es la persona que presta un servicio a otra llamada empresario para llevar a cabo la función de producir y/o distribuir y estar subordinado a este para llevar a cabo estas funciones o para administrar los bienes de la empresa para así poder obtener una utilidad y El empresa-

rio: que es la persona natural y jurídica, responsable directo de la gestión de la empresa y es quien remunera al trabajador según los mecanismos sociales de la oferta y la demanda, es decir pagándole el valor que el trabajo tiene en el mercado en cada momento y aspectos concretos.

Así tenemos que el instrumento fundamental de la relación jurídico social entre uno y otro es el Contrato de Trabajo.

## **1.7 LA EMPRESA PRIVADA NO LUCRATIVA**

Este tipo de empresas son aquellas en las que sus socios inversionistas aportan el capital, pero no con fines lucrativos, porque como propietarios de ese dinero no fratan de obtener utilidades para su uso y beneficio personal sino que aunque el propósito es el de que la empresa o institución opere siempre con excedentes o utilidades logradas en cada ejercicio social y que estos sean reinvertidos sistemáticamente para consolidarse con mayor firmeza en la economía de la empresa o institución con el objeto de mejorar cada día la calidad de sus servicios y además ampliar su radio de acción, todo esto en beneficio además de la comunidad.

Esta empresa se rigen por la legislación mercantil, fiscal o laboral que les corresponda en su caso y los inversionistas aportan su dinero de cualquier forma ya sean acciones, cuotas, donativos, etc. todo esto sin el objetivo primordial de obtener utilidades para su beneficio personal, muchas veces se desprenden de su dinero en forma definitiva, con el propósito de que ese capital desempeñe la función social a que se destina.

## **1.8) LOS ORGANIGRAMAS, SUS CLASIFICACIONES Y LOS TIPOS**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las inter relaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.\*1

Un concepto personal de organigrama es el siguiente, es una representación en forma gráfica de cómo se dan los niveles de autoridad y dependencias, así como las relaciones que existen en una organización.

### **CLASIFICACIONES:**

Por su objeto:

**Estructurales.** Son aquellos que muestran en forma simple como esta dada la estructura de los departamentos en la empresa.

**Funcionales.** Son aquellos que muestran el cuerpo de la gráfica, unidades, relaciones, funciones y los departamentos de la empresa.

**Especiales.** Son aquellos en que además de las características de los anteriores destaca una característica especial.

Por su área:

**Generales.** Son aquellos que muestran a todo la organización completamente.

**Departamentales.** Son aquellos que muestran como esta organizado un departamento o una sección.

Por su contenido:

**Esquemáticos.** Aquellos que muestran sólo órganos principales en forma general y no detallada.

**Analíticos.** Son aquellos más detallados y técnicos

---

\*"La Importancia de Determinar el Perfil del Puesto del Encargado de seguro Social en una Empresa del Sector Privado"

### TIPOS DE ORGANIGRAMAS

**Verticales.** Es aquel en que los niveles jerárquicos se dan de arriba hacia abajo.

**Horizontales.** Los niveles jerárquicos se dan de izquierda a derecha.

**Circulares.** Los niveles jerárquicos se dan del centro hacia la periferia.

**Mixtos.** Son aquellos que se dan por espacio en partes de horizontal y en partes de vertical.



zación y control de la administración de la empresa y acepta circunscribirse al radio de acción de un puesto en la organización interna y así sujetarse también a los requerimientos de actividades específicas y después coordinarlas con otras funciones de la empresa.

Así es como se manifiesta la interdependencia humana debido a las limitaciones humanas de cada hombre, sus facultades de complementarse unos a otros en sus limitaciones personales.

Cada hombre que se incorpora a una empresa debe encontrar allí el medio adecuado para cumplir el deber de trabajar que corresponde a todo ser humano, para dignificar su persona y satisfacer sus necesidades personales y familiares.

La empresa como comunidad humana debe corresponder a esa renunciación parcial que el hombre hace de su libertad, no quitando personalidad a su trabajo sino que haciendo que el hombre sea y se sienta socialmente útil.

### 2.3) EL PUESTO

Se dice en una manera muy genérica que:

El puesto es la posición ocupada por un empleado en una empresa en la cual se encuentra desarrollando tareas y obligaciones para un patrón.

Así también que es la unidad más pequeña en una organización o empresa en la cual se agrupan y estructuran las tareas o funciones de quien ocupa éste.

En toda empresa el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por empleados asignadas a ellas, por lo tanto el empleado ubicado en cada puesto deberá identificarse plenamente con las tareas o actividades que se espera que desempeñe como parte de los deberes y responsabilidades que le han sido asignados, así pues antes de contratar a un empleado deberá primero presupuestarse y definirse muy bien las actividades y responsabilidades que le corresponden a ese puesto.

El puesto no solo sirve para definir las actividades en la empresa sino también para definir la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros puestos, además proporciona los medios para poder dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deben ejercer los que ocupan los diferentes puestos, y también proporciona las bases para poder seleccionar y entrenar a los empleados que lo ocupan u ocuparán, nos sirve para evaluar el desempeño y el sueldo que le será asignado a la persona que lo ocupa.

Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales, frustración y puede causar descontento entre los empleados y problemas para la empresa.

Hasta donde sea posible los puestos deben ser estructurados de manera que permita a los empleados utilizar plenamente sus talentos y energías, obteniendo así la satisfacción en el trabajo y una identificación con él y con la empresa, dando como resultado de quien ocupa el puesto una mayor eficiencia.

Podemos resumir todo lo expuesto diciendo que si el trabajo es importante para proporcionar productos y servicios y además como fuente de empleo e ingresos para los miembros de una sociedad.

Cuando este se organiza en puestos, proporciona los medios por los cuales se pueden alcanzar los objetivos de una organización y satisfacer las necesidades personales de sus empleados.

El puesto, además, puede ser una fuente de Status y contribuir a la sensación de bienestar tanto económica como psicológicamente.

Al organizar en puestos el trabajo de una empresa, es importante que cada puesto sea diseñado a manera de permitir al empleado que sea asignado al, que se desempeñe con eficiencia y que alcance un sentimiento de satisfacción y seguridad por su trabajo.

En este sentido es importante que cada una de las obligaciones y responsabilidades y los requerimientos de desarrollo de cada puesto sean establecidos formalmente, de manera que cada empleado y su superior entiendan claramente lo que se espera de ellos respecto al desempeño.

En suma es esencial una información precisa de las obligaciones de cada puesto y de los requerimientos personales que se exige de los empleados.

Esto puede desarrollarse objetivamente mediante el análisis de puestos.

## 2.4) LA DIVISION DEL TRABAJO

En las empresas que es donde se desenvuelve el encargado del seguro social y que es lo que nos ocupa para este trabajo es muy importante analizar la división del trabajo.

Este es un concepto muy antiguo y a la vez un fenómeno muy común, y podemos ver que su uso está muy generalizado en la vida moderna ya que en todas o en gran parte de nuestras actividades con grupos tratamos de dividir el trabajo.

En las empresas esto esta ligado a la acción de dividir el trabajo en tareas o actividades de las personas que ejecutan tal o cual actividad, dando por resultado que estas personas se vayan poco a poco especializando en sus funciones.

Para llevar a cabo la división de trabajo en una empresa se deberá de tomar en cuenta las características del trabajo a desarrollar, analizar si lo puede desarrollar una persona o deberá dividirse entre varias, dependiendo esta también de la capacidad y conocimientos de quien desarrolla el trabajo o la función, en ocasiones la limitada capacidad de un trabajador no es la única razón para dividir el trabajo sino que es la forma más eficaz de alcanzar una meta.

La división de trabajo produce bienes y servicios que son más uniformes en diseño, dimensiones y calidad.

## **2.5) EFICIENCIA Y EFICACIA**

Para los fines de este trabajo y basándonos en la Administración se contemplan las diferencias entre Eficiencia y Eficacia diciendo:

**La Eficiencia:**

Se refiere a hacer las cosas bien, logrando los objetivos previstos y garantizando los recursos disponibles pero al mismo tiempo con el mínimo costo y la máxima calidad.

En resumen consiste en lograr la producción de bienes y/ o servicios mediante el menor esfuerzo posible y al menor costo, pero con la mayor calidad.

**La Eficacia:**

Consiste en lograr los objetivos y alcanzar las metas previstas, satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo, dejando a un lado el factor calidad.

## **2.6) EL ANALISIS DE PUESTOS**

Primeramente en este capítulo se plantea el concepto de análisis para después complementar y considerar el concepto de análisis de puestos, así tenemos que: Basándonos en que si el análisis es un método que consiste en separar las partes integrantes de un todo con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como cada una de las diversas relaciones que existen entre las mismas y que si “ El Análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal(puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña ” \*4

Un concepto personal es El análisis de puestos es un método o técnica en la que es reunida la información del puesto y sus actividades que realiza, así como sus requisitos que serian conocimientos, experiencias, habilidades, etc.para su descripción y especificación.

### **OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS**

Los objetivos primordiales de esta técnica o método son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo
- b) Delimitar funciones y responsabilidades
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad
- d) Fundamentar programas de entrenamiento
- e)Retribuir adecuadamente al personal

\*4 Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, página 139.

f) Mejorar la selección de personal

### PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS DE PUESTOS

El procedimiento para elaborar un análisis puede sintetizarse en seis pasos que son:

- 1) Tener una información general sobre la organización y las funciones del area donde se encuentra el puesto a analizarse.
- 2) Recabar los datos necesarios para el análisis, mediante la observación y entrevista con el ocupante del puesto
- 3) Ordenar de una manera lógica y coherente toda la información obtenida.
- 4) Redactar el analisis con claridad, concisión, precisión y objetividad
- 5) Revisar con el emisor de los datos su redacción para verificar su corrección
- 6) revisar con el supervisor inmediato del puesto analizado, el análisis terminado, para su aprobación definitiva.

### CONTENIDO DEL ANALISIS:

#### 1) La Descripción del Puesto:

##### El Encabezado:

Es la parte de la descripción del puesto que ubica a este dentro de la empresa.

La identificación de un puesto puede hacerse a través de los siguientes datos:

- a) Título del Puesto. Deberá emplearse el nombre con el que se le conoce en la empresa, si a juicio del analista no es un título muy apropiado, sugerirá otro que se apege mejor al contenido del trabajo.
- b) Jerarquizacion Se definirá la dirección, gerencia, el departamento o la sección en la que se desarrolle el trabajo, de forma tal que se facilite su localización en la empresa.

- c) Niveles y Contactos. Conviene señalar el título del funcionario a quien reporta el puesto, así como el número de trabajadores directos que le reportan a él.
- d) Ubicación. Se describirá la ubicación geográfica del puesto dentro de la planta o las oficinas que tenga el inmueble. En el caso de puestos en que las labores se realizan en la calle, se precisará el lugar donde reportan o se encuentran sus jefes.
- e) Fecha. Para conocer la antigüedad y validez del análisis.
- f) Nombre del emisor. Por lo general es el del ocupante del puesto. Si estuviera vacante, la información deberá ser proporcionada por el responsable de supervisar dicho puesto.
- g) Nombre del analista.
- h) Número o Clave. Se asigna al puesto para fines de control y archivo.

#### 1.1) La Descripción Genérica:

También se le conoce como función principal del puesto y tiene la ventaja de proporcionar al lector en unos cuantos segundos una visión clara de lo que se realiza en determinada posición.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

#### 1.2) La Descripción específica:

En ella se describe detalladamente en que consiste la actividad que concierne al puesto, como se desempeña y con que propósito se realiza; por ello conviene que el analista, al dirigir la entrevista con el ocupante del puesto, e independientemente del guión que se haya trazado para conducir el diálogo, pregunte y entienda perfectamente bien lo siguiente:



1) ¿ Que se hace?

En este renglón se describe la actividad distinguiéndola de otras que estén conectadas con el cargo, pero que se realicen en distintas posiciones. Este aspecto debe complementarse con datos relacionados con la frecuencia o periodicidad de lo realizado (diariamente, mensualmente, eventualmente).

2) ¿ Cómo se hace?

En este rubro se explica la forma que se emplea para realizar las actividades que el cargo supone, los medios de que se dispone para su ejecución, los procedimientos o sistemas establecidos para llevarlas a cabo, el lugar y los titulares de los puestos con quienes conjuntamente se realizan, estableciéndose el grado de participación o injerencia que estos tienen en ellas.

Este punto deberá dar una idea de la dificultad o complejidad de cada actividad.

3) ¿ Para que lo hace?.

Este rubro reseña el objeto y la finalidad de lo desarrollado, como se enlaza la actividad con las otras, y da trascendencia o el impacto de la labor desarrollada sobre los resultados de las operaciones de la empresa.

## 2) LA ESPECIFICACION DEL PUESTO

Cuando el uso primordial que se dará al análisis de puestos es el de valorar los mismos, los requisitos y las necesidades mínimas de una posición ( que constituye este apartado) están basados en los factores contenidos en el manual de valuación de puestos.

Los datos de la especificación se extraen de la descripción específica del puesto. Esto significa que los presupuestos mínimos necesarios para el cargo están sustentados en las actividades descritas. Sería absurdo argumentar que para realizar

en un determinado puesto una serie de operaciones aritméticas, el ocupante necesite el título de bachiller.

Descritas con detalle las actividades y responsabilidades de un puesto, solicitamos que se consigne lo siguiente:

Escolaridad mínima:

Lógicamente se refiere a la necesaria para desempeñar el cargo, y sin la cual no le sería posible a quien lo llegue a ocupar entender la manera de hacer las cosas. A tal fin se deberán de describir los años de estudios académicos, a partir del inicio de la educación primaria.

Experiencia Mínima:

Revela la práctica que se tenga para el desempeño del puesto y debe ser expresada en meses o años, y el campo o área donde se hizo dicha experiencia.

Habilidades para comunicarse y persuadir:

Aunque todos los puestos de una empresa requieren de comunicación interna, en este apartado necesitamos saber si en el puesto analizado la habilidad para comunicarse y persuadir constituye una de las herramientas fundamentales del mismo, y hasta que grado.

Planificación de actividades y solución de problemas:

Aquí es necesario meditar sobre que tan delineado o poco estructurado este un trabajo, hay puestos rutinarios en que los pasos para realizar una actividad están perfectamente definidos; en tanto que otros trabajos son tan flexibles y dinámicos que exigen del ocupante del puesto de su iniciativa y creatividad para resolver los diferentes problemas.

**Toma de decisiones:**

Se refiere a la facultad de decidir con un sí o un no, moviendo la acción hacia alguna dirección en concreto, con el consecuente riesgo de las acciones tomadas. ¿Qué tipo de decisiones se toman en el puesto? ¿Es difícil o fácil anticipar sus resultados?.

**Supervisión Ejercida:**

Describir el grado de complejidad para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la actuación de los subordinados. ¿Estos desarrollan labores estructuradas, rutinarias o muy diversificadas?.

**Alcance del Trabajo desarrollado:**

¿Qué trascendencia o impacto tiene la labor desarrollada para los resultados anuales de la empresa? ¿Se trata de actividades cuyo incumplimiento o error solo acarrearán al ocupante del puesto pérdida de tiempo, o bien, influyen decisivamente en varias áreas de la empresa?.

**Asesoría Profesional:**

Si el puesto analizado es de naturaleza staff, es decir, de servicio y consejo a otras áreas, describir a que puestos y áreas se presta la asesoría y en que.

**Aprovechamiento de los Recursos Humanos:**

Si se trata de un puesto a nivel de supervisión, consignar aquí el monto de la nómina mensual de los subordinados (una cifra por todos los puestos supervisados).

**Aprovechamiento de los Recursos Físicos y Financieros:**

¿El puesto analizado implica la utilización, inversión, mantenimiento y salvaguarda de los recursos físicos y financieros de la empresa, tales como: equipos, maquinarias, herramientas, materiales, o bien información confidencial, dinero, títulos de

crédito? En el caso de deterioro, robo, destrucción o pérdida de estos recursos a cargo del puesto, ¿Cuál es el impacto de esa destrucción?.

#### Hoja de especificación del puesto:

Hay ocasiones en que existe cierta urgencia por valorar los puestos de una empresa, y resulta poco práctico esperar a que todos los análisis se encuentren debidamente mecanografiados. Una solución a esta problemática, radica en trabajar con descripciones genéricas( en forma manuscrita), Acompañada con una hoja de especificación en donde puedan resumirse los datos para que el comité de valuación lo lleve al manual correspondiente.

#### La recolección de la información.

existen varios métodos para recabar la información que constituiría el análisis de puestos. Entre ellos se encuentran:

Los cuestionarios

La observación directa y

La entrevista

La práctica más aconsejable la constituye una combinación de estos pero teniendo como base principal la Entrevista Dirigida.

Cabe recordar aquí que la misión del analista es investigar puestos, no trabajadores, es decir, unidades de trabajo impersonalizadas.

A continuación analizaremos y para los fines de este trabajo analizaremos cada uno:

#### EL CUESTIONARIO:

Una de las ventajas de este método radica en que la recolección de la información es tan completa como amplio es el cuestionario; por ello no hay que olvidar preguntas sobre aspectos importantes del puesto. Sin embargo, la desventaja de este

medio es mayor que sus beneficios, pues cae en la estandarización de los datos bajo esquemas rígidos, quitándole al analista el aspecto más creativo de su labor, como lo es la dirección de una entrevista. También conviene agregar que al dejar en manos de un trabajador el cuestionario para que lo llene, este, por razones naturales fáciles de comprender, tenderá a personalizar la información de acuerdo con sus características muy personales, “Inflando” además la importancia del cargo, haciéndonos creer que, sin las actividades que el realiza, la empresa se derrumbaría presa del caos.

Pensamos que en lugar de emplear un cuestionario rígido, el analista deberá preparar un guión completo para realizar una entrevista.

#### LA ENTREVISTA:

La entrevista como técnica para efectos del análisis de puestos reviste varias modalidades, el analista debe ser entrenado para dirigir una entrevista tanto con el ocupante del puesto como con el supervisor inmediato.

Normalmente, aunque una persona lleve muchos años desempeñando una posición, cuando se le pregunta que hace, como y para que lo hace, empieza a hablar de mil cosas en forma desordenada y a veces incoherente, pues nunca se había puesto a pensar en hacer un retrato hablado de su puesto.

Por tanto, el analista, cuyo tiempo es costoso, no puede darse el lujo de emplear varios días charlando con su interlocutor y quizá perderse en un mar de información; en lugar de ello, ayudado de un guión y del conocimiento general que tiene sobre la empresa y del funcionamiento del área donde se encuentra el puesto investigado, debe dirigir la entrevista hacia los aspectos relevantes del trabajo, evitando las divagaciones de su interlocutor.

### LA OBSERVACION DIRECTA:

Permite complementar y entender lo dicho por el entrevistado, sobre todo lo que concierne al “como” del trabajo realizado. Obviamente este método, si se usara en forma exclusiva, omitiendo los otros métodos, no solo sería insuficiente, sino también muy dilatado, sobre todo al analizar aquellos puestos donde muchas de sus actividades son periódicas o eventuales, o están involucradas en procesos que abarcan mas de un día.

### REDACCION DEL ANALISIS DE PUESTOS

La redacción de un análisis de puestos no es una tarea sencilla. Normalmente el analista recaba una serie de datos inconexos, en los que se mezclan aspectos relevantes con intrascendentes; sin ningún orden jerárquico, lógico o cronológico.

Para que un análisis pueda ser de utilidad debe ser entendido por todos los lectores interesados en él. Por tanto se recomienda que se respeten hasta donde sea posible los siguientes requisitos:

#### Claridad:

Se logra con el empleo de un lenguaje adecuado, accesible, en el cual se usen términos carentes de significados varios, que puedan inducir a confusiones. Habrá tecnicismos que puedan evitarse, por su dificultad para entenderlos, y otros que convendrá usarlos por ser de uso común o por carecer de un sinónimo preciso.

#### Precisión:

La exactitud en la expresión es una cualidad indispensable en el análisis: Se debe cuantificar todo aquello que sea mensurable. Los términos tales como: mucho, poquito, un rato, gran importancia, muy pesado, etc., no permiten al lector entender la proporción de estas expresiones, y un análisis debe entenderse por sí solo, sin tener que recurrir al analista que lo hizo en busca de explicaciones.

**Objetividad:**

Deben evitarse las expresiones que involucren actitudes o apreciaciones subjetivas del analista o del entrevistado acerca del trabajo, tales como: trabajo agradable, aburrido, interesante, muy importante, modesto, etc.

**Concisión:**

La brevedad es una virtud muy preciada, en una época en que se obtiene mucha información escrita y se dispone de poco tiempo para leerla. Se entiende que la extensión de un análisis es proporcional a la importancia del puesto; pero, es indispensable que el analista determine la extensión necesaria de su análisis, de forma tal que no falten datos que en un momento dado requiera la evaluación del puesto, y que tampoco haya información de sobra.

**Funcionalidad:**

El emplear verbos funcionales o descriptivos al inicio de cada párrafo del análisis permite entender realmente lo que se hace en un puesto, en lugar de emplear expresiones como: hace un reporte, realiza un corte, lleva un control, formula un plan, hace un análisis, lleva acabo una revisión, toma notas, elabora un informe, etc., es mucho más fácil e ilustrativo decir: reporta, corta, controla, planifica, analiza, revisa, anota e informa. Estos verbos activos poseen en una sola palabra todos los requisitos de estilo comentados, pues le dan a una idea: claridad, precisión, objetividad, concisión y funcionalidad.

**ACTUALIZACIÓN DE LOS ANALISIS DE PUESTOS.**

La única forma en que el análisis de puestos tiene utilidad en la empresa, es manteniéndolo actualizado. Para tal efecto, cada vez que un análisis sea terminado y aprobado, deberá entregarse una copia al supervisor responsable de dicho puesto, teniendo este la obligación de comunicar oportunamente al departamento o sec-

ción de administración de sueldos, los cambios importantes que sufra dicho análisis, para que uno de los analistas tome las notas necesarias.

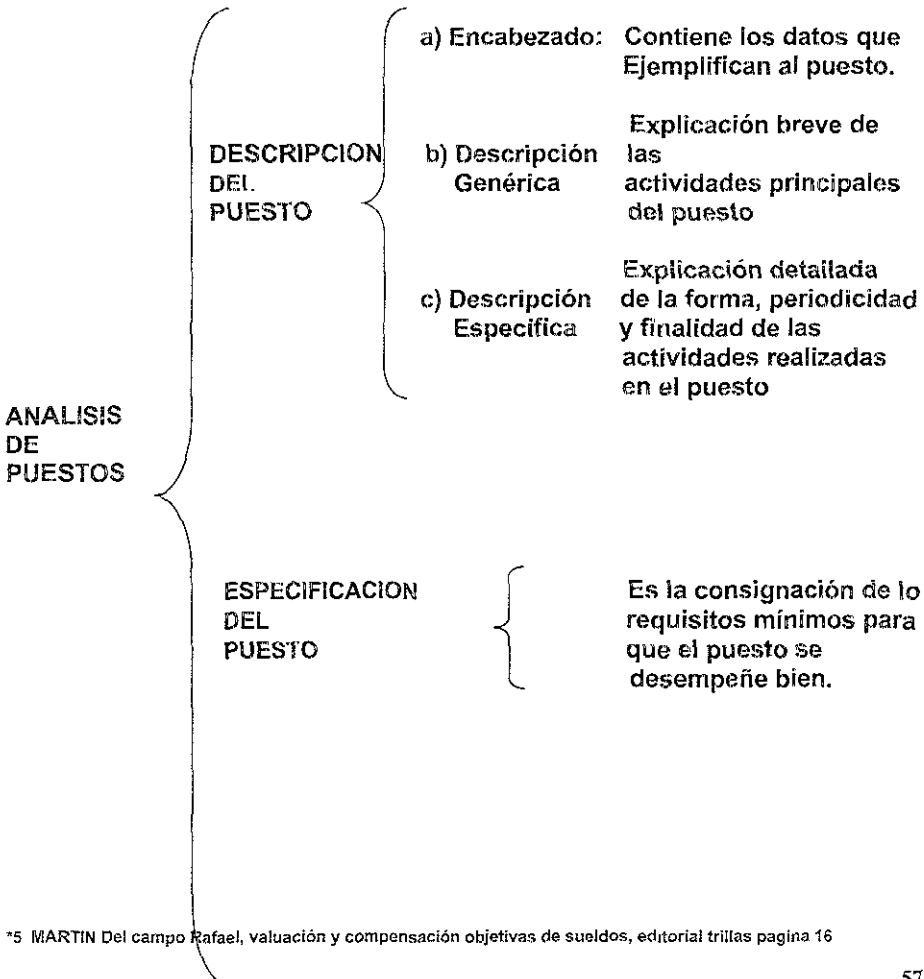
Si las transformaciones en determinado puesto fueran relevantes, deberá revisarse la valuación correspondiente a fin de ajustarla a la evolución experimentada en esa posición.

Siendo que el análisis de puestos se integra con dos apartados que son:

La descripción del puesto y la especificación del puesto, ejemplificaremos esto en el esquema de la siguiente página:



CUADRO SINOPTICO \* 5



\*5 MARTIN Del campo Rafael, valuación y compensación objetivas de sueldos, editorial trillas pagina 16

Resumiendo lo anterior y para efectos de esta investigación podemos decir que el análisis de puestos se compone de dos partes que son:

La descripción del puesto.

Que consiste en determinar ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo lo voy a hacer? Y ¿Para que lo voy a hacer?

Y la especificación del puesto

Que consiste en enumerar los requisitos mínimos de escolaridad, experiencia, habilidades etc. para desempeñar las actividades del puesto.

## 2.7) LA DESCRIPCION DE PUESTOS

Es la parte del Análisis de Puestos que contiene los datos que ejemplifican al puesto, explica brevemente las actividades principales y en una forma detallada su periodicidad y la finalidad de estas actividades.

Existe una guía importante para la preparación de descripciones de puestos que es él: Dictionary of Occupational Titles que comúnmente se le llama D.O.T. Recopilado por U.S.Training and Employment Service of the Manpower Administration. El Vol. 1 de la 3a.Ed. publicado en 1965, que contenía las definiciones de 11,741 puestos distintos que se concentran bajo 13,809 títulos alternativos, haciendo por lo tanto un total de 35550 títulos que están descritos en el diccionario.

Otra obra importante es la “ Clasificación Internacional uniforme de Ocupaciones” Publicada por la Oficina Internacional del Trabajo.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarían en cada caso.

Por ello es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desarrollarlo con posibilidades de éxito.

### El Aspecto legal:

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito “ el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”. Así mismo el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsa-

bilidad, “ al desobedecer el trabajador a su patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

Por último el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”

Para todas estas disposiciones se requiere que se estipule con toda claridad y precisión, ¿Cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo?, Ya que de otro modo se carecería de bases para regular la relación entre el contratante y el contratado.

La información contenida en estas descripciones y especificaciones puede ser de considerable valor en conexión con la selección, evaluación y entrenamiento de los empleados y en resolver problemas disciplinarios y de quejas.

Un ejemplo de todo lo anterior lo podemos detectar en lo expresado por el director de una empresa Yugoslava, al rendir un informe de sus actividades y quien dijo lo siguiente: Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuales son las aptitudes que debe tener cada obrero para cada puesto de trabajo y no como ocurrió antes, que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad, podría ser ocupado por ingenieros, técnicos, obreros calificados, e incluso trabajadores de baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que respondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que incluso, puede causar perjuicios. Aquí no caven los compromisos, ya que están en cuestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un hombre como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio. Sé bien que entre nosotros habrá tales casos, pero ello nos obligara a encontrar la persona que corresponda. No hay que plantear la

cuestión de cual será el momento de sus emolumentos, sino pensar que cada uno debe ser remunerado según merece. Justamente porque no hemos hecho esto, porque no hemos recompensado ni suficientemente, ni justamente a nuestros hombres, porque no los hemos estimulado bastante, ellos han tomado sin entusiasmo sus obligaciones su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de alguna persona e ir al igualitarismo. ( “ La gestión Obrera en una empresa y el director de esta.” ) Blum Emerik, Cuestiones actuales del socialismo. Belgrado, enero- marzo 1970.

En las siguientes páginas y para ilustrar un poco éste capítulo se muestran dos diferentes ejemplos de descripción de puestos para poder tener marco de referencia y así poder detectar sus diferencias.

**DESCRIPCION DE PUESTOS \*6**

NOMBRE DE PUESTO \_\_\_\_\_

NIVEL EN GRADOS DEL PUESTO \_\_\_\_\_

RANGO DE SUELDO \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL PUESTO \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA REQUERIDA \_\_\_\_\_

FORMACION EDUCATIVA REQUERIDA \_\_\_\_\_

DEBERES: \_\_\_\_\_

PERSONAL A SU CARGO: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: \_\_\_\_\_

PREPARADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

APROBADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

\*6 CARY Cohen, cpcm Manual de políticas y procedimientos en materia de personal figura 31 política 49



## 2.8) LA VALUACION DE PUESTOS

“Es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma”<sup>\*8</sup>.

Un concepto personal es el siguiente. Es un proceso mediante el cual determinamos el valor de un puesto en relación con otros puestos midiendo las mismas características.

En las empresas la tarea común a la que nos enfrentamos es la Valuación de puestos y ésta es una tarea de grupo, por lo que necesita unos conceptos comunes antes de iniciarla, que facilite el intercambio de opiniones y el acuerdo a que debemos llegar en las valuaciones.

En las primeras sesiones de valuación los consultores o especialistas tendrán que dialogar mucho acerca de que si la Evaluación de puestos es un proceso de medición, pero ¿ Qué es lo que medimos? El contenido del puesto obviamente, es decir se debe medir el quehacer del puesto que permite lograr las metas y objetivos personales y de la empresa.

Esta medición es una medición relativa, es decir, de unos puestos comparados con otros, podemos decir que es una comparación cuantitativa que nos permite ponderar las diferencias entre los puestos.

Para poder efectuar esta comparación; necesitamos ponernos de acuerdo sobre qué comparamos y cómo lo hacemos.

<sup>\*8</sup> Obra citada Industrial Job Evaluation Systems octubre 1947 página 19

A continuación veremos las bases para la evaluación y el proceso que seguimos.



1 ) La primera base para un acuerdo al valorar es que todos los miembros del comité hablen de la misma cosa y en el mismo idioma.

Esto parece obvio afirmarlo, pero en la práctica sucede que, a la vista de un desacuerdo (aparente) sobre el valor de un puesto, lo que en realidad pasa es que se está hablando de dos puestos distintos.

En otras palabras a pesar de que existe una descripción del puesto que todos deben saber o sea una información común, debemos tener en cuenta que los significados asociados a las palabras son distintos, según la experiencia de los que la lean y, en otras ocasiones, al leer entendemos lo que queremos entender, y no lo que las palabras dicen.

También sucede que algunas personas que evalúan están valuando el puesto que recuerdan, o sea, como existió en el pasado y, consecuentemente, valúan el puesto como éste era o bien como desean que exista en el futuro, cuando el propósito de la valuación en este caso es valorar el puesto tal como existe ahora.

Al intentar la evaluación y confrontar nuestros juicios al discutirlos entre los evaluadores se clarifica éste, pero ello implica la participación de todas las personas que forman el grupo de evaluadores para llegar, a partir de su visión particular de la realidad, a una visión en conjunto más cercana a ella.

2 ) La segunda base nos dicta que como el puesto es una unidad de trabajo impersonal acerca del cual tendemos a ser más objetivos, debemos considerar puestos y no personas. Sin embargo, como el puesto como tal no se realiza sino cuando una persona lo ocupa, frecuentemente al valorar tendemos al mezclar en la evaluación las virtudes de la persona y la calidad de actuación de esta persona en el puesto. Por lo tanto el valorar un puesto exige un esfuerzo mental de suponerlo ocupado por una persona, la cual lo desempeña en una forma promedio, es decir, adecuado

pero no extraordinario ni notable. Esto es lo que llamamos el nivel de actualización implícito en la evaluación.

3 ) Como tercera base tenemos que si comparamos todo el contenido de un puesto con todo el contenido de otro puesto y ponderamos la diferencia existente entre ambos, los hemos valuado, sin embargo, tendremos dificultad en justificar esta diferencia y llegar a un acuerdo, es decir, no basta con decir que un puesto tiene mayor contenido que otro y cuanto más, sino que es necesario decir donde, en que aspecto o aspectos es mayor que el otro o los otros. Esto es equivalente a compararlos por partes o elementos comunes y ponderar estas diferencias parciales que al totalizarlas nos darán la diferencia total con mayor precisión. Esta localización de las diferencias puede sernos útil para otros propósitos, sin embargo, esto implica que tenemos que definir bien esos elementos o partes del puesto y que al analizar la comparación entre dos puestos con respecto a uno de estos elementos, mantengamos presente la definición de este elemento y comparemos solo este aspecto del puesto sin mezclarlo con otros.

4 ) La cuarta base dice que estos elementos deben darse en todos los puestos a evaluar, aunque con diferencias de grados. Si algún elemento se diese en todos los puestos, pero en igual grado, al compararlo no nos daría diferencias, por lo tanto, no es significativo en la evaluación.

Si algún elemento se diera solo en un puesto, no podríamos tampoco valorarlo, pues no habría comparación posible. De la misma forma si algún elemento está presente en un grupo de puestos pero no en todos, puede ser conveniente valorarlo por separado y limitar los elementos usados en esta valuación a aquellos que sean comunes a todos en el grupo. En la guía para la evaluación de puestos se pueden

definir que elementos se considerarán que sean significativos en los puestos que intentamos valuar en la empresa.

#### El Proceso de Evaluación:

En este proceso existen dos dificultades que se encuentran presentes durante todo el proceso, la primera es causada por la naturaleza abstracta de los elementos o aspectos de los puestos que medimos y que en el curso de la evaluación nos puede conducir a valuar la imagen de un puesto que existe en la mente de los que participan, pero cuya diferencia con la realidad sea considerable. La segunda está causada por la naturaleza abstracta de la medición misma, que son juicios realizados por los participantes, cuya validez y consistencia está condicionada a la profundidad, objetividad, razonamiento usados para dichos juicios. Para que esta medición refleje en lo posible la realidad de los puestos en la empresa, se utilizan juicios múltiples. Durante el proceso de evaluación, se realizan juicios múltiples al considerar el puesto desde diversos aspectos, con el fin de hacer evidente posibles errores en la evaluación y tener una certeza mayor en el resultado de la misma. Estos juicios múltiples están incluidos en el proceso mismo y en la utilización de un grupo de evaluadores para este propósito. Pero la base de nuestra adherencia a la realidad en la valuación radica en que hablamos todos de una información que se presume lo más real posible, la descripción del puesto y nuestra referencia a ella en nuestros argumentos y juicios deberán ser continuas. Para asegurar la validez y consistencia de nuestros juicios en la ponderación de diferencias entre los puestos, nos servimos igualmente de la inclusión de juicios múltiples en el proceso de valuación. Pero la base de esta validez y consistencia radica también en la actitud de diálogo de los participantes, es decir permeabilidad para comprender y aceptar los hechos, argumentos o razonamientos que los otros nos prestan, así

como participación en el aportar, datos, juicios y puntos de vista que permitan al grupo valuador una valuación lo más cercana posible a la realidad. Como la empresa es en realidad dinámica y los puestos cambian en el tiempo, es conveniente que las valuaciones se pongan al día periódicamente, las tablas de valuación son elementos que ayudan a los grupos de valuadores a realizarlo en forma consistente a lo largo del tiempo. Esencialmente, al valuar medimos las diferencias existentes entre los puestos por comparación de unos contra otros. Las definiciones de los elementos y subelementos de los puestos, nos servirá para diferenciar estos aspectos y considerarlos separadamente. Las definiciones de los grados de los distintos subelementos mostrados en las tablas de valuación son una guía para efectuar esta, lo esencial en las tablas es el patrón numérico que contiene estas y las diferencias reflejadas en éste. Evaluamos los puestos al localizarlos en las tablas de tal forma que los números escogidos reflejan verdaderamente las diferencias que existen entre unos y otros. Para cuantificar las diferencias que encontramos, necesitamos una unidad de medida que sea comprensible para todos. Cuando al comparar cuidadosamente un elemento o subelemento en dos puestos encontramos que no podemos apreciar diferencia, cuantitativa no cualitativa, diremos que no la hay, y la diferencia es cero. Si comparamos y percibimos una diferencia cuantitativa apenas apreciable la diferencia es uno y si la diferencia que percibimos es clara, diremos que la diferencia es igual a dos. Si aún sin una comparación cuidadosa notamos una diferencia cuantitativa evidente, diremos que entre estos puestos este elemento o subelemento tiene una diferencia de grado de tres o más. Si queremos resolver esta indeterminación tendremos que introducir una referencia intermedia.

### Guía para la evaluación:

Esta guía está formada por los elementos o aspectos de los puestos que se consideran en la valuación y que son a saber los elementos del puesto.

### Elementos del Puesto:

En este caso se considerará el contenido del puesto dado por la suma de tres elementos básicos para la valuación de puestos y requeridos para el logro de los objetivos del puesto y que son a saber:

- 1 El saber
- 2 El pensar
- 3 El actuar

A continuación analizaremos cada uno de estos elementos en particular para poder identificar cada uno de estos.

#### 1) El Saber:

Es la suma total de cualquier clase de conocimientos, experiencia o destreza requeridos para desempeñar en forma adecuada el puesto. El saber requerido para el desempeño del puesto es una combinación de amplitud y profundidad, al ponderar este elemento contestamos ¿ Cuánto debe saberse acerca de cuántas cosas?. Como lo que intentamos valuar es la magnitud relativa de este saber no es significativa la forma en que se haya adquirido, sino el grado o magnitud que da competencia para el puesto.

Este saber no está dado solamente por el conocimiento teórico y formal, sino que incluye la experiencia y la destreza en el uso del mismo. Para analizar y ponderar más precisamente este saber consideraremos que se da en tres áreas que son:

### 1.1) Area Especializada.

Se pondera el saber dado por el conocimiento, experiencia y destreza en el uso de, procedimientos, prácticas, métodos, sistemas, técnicas, y disciplina científica, requeridos por el puesto.

### 1.2) Area de Gerencia.

En esta área nos interesa ponderar el saber requerido para integrar, armonizar, coordinar actividades, funciones, objetivos y grupos de trabajo diversos, internos o externos a la empresa. Este saber está fundamentalmente determinado por la amplitud de la gerencia o dimensión social inherente al puesto.

### 1.3) El Area de Relaciones Humanas.

Aquí valuaremos el saber necesario para relacionarse directamente con otros que el puesto requiere, en cuanto exija, informar, comprender, motivar, o desarrollar a personas miembros o no de la empresa.

## 2) El Pensar:

Es la actividad mental requerida en el puesto para identificar, definir y encontrar solución a problemas inherentes o relativos al mismo. Al valuar este nos interesa, medir la intensidad en que se da el proceso mental de, reconocer, definir, analizar, interpretar, recordar, elegir, evaluar, adoptar o imaginar. Nos interesa ponderar esta cantidad de actividades mentales pero sólo lo que se espera en el puesto como necesario para el desempeño adecuado del mismo.

Para ponderar este elemento con mayor precisión lo haremos a través de dos factores o variables que lo afectan y que son:

2.1 ) Ambiente en el que piensa y

2.2 ) Exigencia de los problemas

En la medida que esta actividad mental está circunscrita, definida, orientada, informada, por reglas, precedentes, procedimientos, métodos, técnicas o principios el ambiente es más definido o en la medida que la solución de los problemas por requerimientos de la empresa es consultada o referida o otros puestos se disminuyen la actividad mental propia del puesto, enfatizándose el conocimiento, experiencia y destreza ya consideradas en el factor saber.

También en la medida que el propósito de la solución esta subordinada o condicionada a objetivos o propósitos de otras áreas de la empresa, este ambiente se estrecha y define la naturaleza misma de los problemas a resolver en el puesto y el saber previamente supuesto en él determinan una exigencia en cuanto al tipo de proceso mental requerido para arribar a una solución, haciendo a este más completo, complejo e innovador.

### 3) El Actuar:

Al ponderar este elemento evaluamos la actividad efectiva requerida en el puesto para lograr los resultados esperados del puesto así como el efecto que estos producen en los resultados totales o finales de la empresa.

Este elemento del puesto considera a las acciones esperadas en el sentido de los propósitos de la empresa y las consecuencias o resultados positivos de estos que se integran a las consecuencias o resultados totales de la empresa.

Al evaluarlo en un puesto ponderamos su participación y contribución esperada a la acción y resultado total de la empresa.

Para evaluar el actuar de un puesto ponderamos tres variables o aspectos que lo determinan y que son:

3.1) Libertad de actuar

3.2) Impacto de resultados

### 3.3) Magnitud de los resultados

En la medida que la actuación de un puesto está limitada por reglas, normas, leyes, procedimientos, programas, presupuestos, prácticas, estrategias, precedentes disminuye su actuar y consecuentemente su responsabilidad. Estas limitaciones pueden afectar en lo que el puesto hace y en el ¿cómo lo hace? Y, pueden estar impuestos por la empresa como por organismos externos a ella.

El segundo aspecto se refiere a su forma directa en que las actividades del puesto afectan o impactan el logro de algún resultado importante o significativo para la empresa. Es decir la acción peculiar esperada de un puesto y los resultados que esta produce afectan en mayor o menor grado condicionando o influyendo directamente a través de otros puestos, para informar, recomendar, participar, en decisiones propias, algún resultado significativo en la acción del resultado total de la empresa, esto nos determina el tipo de impacto del puesto con respecto al resultado significativo esperado. Este resultado significativo con respecto al cual se ha considerado el tipo de impacto, tiene una cifra o magnitud económica generalmente asociada.

Para determinar el valor de cada puesto han sido aceptados cuatro métodos que son:

#### 1) EL METODO DE GRADACION:

En el cual los puestos se ordenan en forma decreciente según sus niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. No se dividen en sus partes componentes sino que se les considera como un todo comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación, de esta forma el estudio del puesto se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinario y se coloca en la parte más baja



de la graduación, los puestos restantes se colocan hacia arriba de la escala conforme a sus funciones, responsabilidades y requisitos y su complejidad.

#### Ventajas de este método

- 1) Es relativamente fácil de emplear
- 2) La graduación puede hacerse rápidamente
- 3) Su instalación es relativamente poco costosa

#### Desventajas de este método

- 1) No tiene normas definidas o concretas contra las cuales determinar la graduación.
- 2) El ordenamiento puede ser superficial puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
- 3) Puede resultar confusión en puestos de títulos similares.
- 4) Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
- 5) El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos
- 6) La determinación de la posición de un puesto en la graduación, puede estar sujeta a la influencia del sueldo o salario existente.
- 7) Los calificadores pueden estar calificando a las personas que ocupan los puestos y no a los puestos mismos.

#### 2) EL METODO DE CLASIFICACION DE GRADOS:

Este sistema proporciona una medida o patrón para medir las diferencias entre los puestos, la escala la forman grados o clases diferentes en términos de la clase del puesto a calificar. Los grados marcan los niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

Una escala típica se iniciaría con la definición del grado que describe las características generales de los puestos que exigen de la persona que lo ocupa seguir procedimientos simples y rutinarios bajo una supervisión relativamente próxima y frecuente. Las definiciones de los grados sucesivos se extienden del nivel indicado en el nivel mas bajo, progresando hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel mas alto de la clase que se califica.

La definición de cada grado se prepara para describir un nivel de trabajo básico.

En esta forma se proporciona al calificador una escala de calificaciones compuesta de requisitos de puestos definidos, contra la cual puede medir los puestos y elegir el grado que puede identificar con mas precisión las funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos en sus partes componentes.

Se considera a los puestos como un todo sin asignar un valor separado a cada puesto.

#### Ventajas de este sistema

- 1) Es simple de usar.
- 2) Es fácil de entender.
- 3) Es relativamente fácil de llevar a efecto.
- 4) Los resultados logrados son razonablemente satisfactorios

#### Desventajas de este método

- 1) Puesto que no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- 2) No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.

- 3) Algunos puestos pueden permanecer en parte a una clase y en parte a otra clase.
- 4) El sueldo o salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.
- 5) Es posible que ningún calificador este familiarizado con todos los puestos.
- 6) El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta el numero de puestos y la complejidad de los mismos.
- 7) Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

### 3) EL METODO DE PUNTUACION:

En este método se proporciona también una medida o patrón para medir diferencias entre puestos, al diseñar una escala de puestos, el puesto a calificar se mide en función de factor por factor contra la escala que se ha preparado.

Al diseñar una escala de puntos debe realizarse una serie de pasos como los siguientes:

- 1) Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valorarse.
- 2) Se determina y define el numero de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- 3) Los factores son ponderados.
- 4) Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido factor por factor, contra la escala que se ha preparado.

Se elige el grado de la escala que con respecto al factor considerado mejor describe la característica del puesto que se califica, asignando al puesto el valor en puntos que se había señalado para este grado.

Cuando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y los valores en puntos correspondientes se han ordenado también, los valores son sumados, y esta suma representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

Este sistema por lo tanto analiza el puesto en términos de sus partes componentes.

#### Ventajas de este sistema

- 1) Se emplea una escala tipo gráfico y descriptivo, considerada por muchas autoridades como más confiables y válida que cualquier otro procedimiento.
- 2) Cuando las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- 3) Los valores en puntos de los puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
- 4) Este sistema permite, con facilidad la colocación de los puestos en clases.
- 5) El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.
- 6) La consistencia y precisión del plan aumenta con el tiempo.
- 7) El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

#### 4) EL METODO DE COMPARACION DE FACTORES:

En este método los puestos se analizan tomando en cuenta ciertos factores que son usualmente cinco, se eligen puestos clave que representan cada nivel de funciones, responsabilidades y habilidades comprendidas en los puestos que se van a calificar, se comparan estos uno con otro y factor por factor, al hacer un ordenamiento de los puestos con referencia a su importancia relativa en cada factor.

Por ejemplo si dos de los factores fueran requisitos mentales y habilidad, el calificador ordenaría los puestos clave en su orden decreciente, de acuerdo con los requisitos mentales en primer termino; enseguida ordenaría los mismos puestos clave en el orden de su importancia relativa con relación al factor habilidad.

Este procedimiento se seguiría para cada factor considerado en el plan de calificación.

Los calificadores a continuación asignan a cada factor de cada puesto, la proporción que del salario total pagado actualmente consideran debe ser asignado a cada factor particular.

Por ejemplo, uno de los puestos tiene actualmente asignado un salario de \$ 1.50 por hora, los calificadores determinarían la proporción que de esta cantidad debe asignarse a los requisitos mentales, cuanto a requisitos de habilidad y así sucesivamente para cada uno de los factores que se consideran.

Este procedimiento se repite tres veces en intervalos de aproximadamente dos semanas; se calculan entonces los promedios de cada una de las tres asignaciones para determinar exactamente cuanto dinero debe ser asignado a cada factor de cada puesto. Se prepara entonces una tabla que muestre la alineación de los puestos clave según cada factor de acuerdo con las asignaciones hechas en dinero, en el paso anterior. Se comparan puestos adicionales, factor por factor con los puestos en esta tabla con el objeto de determinar el orden de su importancia en relación con los puestos ya calificados. Por ejemplo si se considera que uno de los puestos adicionales tiene exactamente los mismos requisitos mentales que uno de los puestos clave, se daría el mismo valor monetario por ese factor que el dado al puesto clave. Por el contrario si se considera que tiene requisitos mas o menos estrictos que los del puesto clave, se haría el ajuste correspondiente hacia arriba o hacia abajo; al puesto en consideración se le asigna entonces mas o menos dinero que el asignado para cada factor del puesto clave. Los valores asignados a cada factor se suman para determinar el valor total. Los puestos son entonces ordenados de acuerdo con el valor total determinado por el procedimiento anterior.

### Ventajas de este sistema

- 1) La comparación de trabajos contra trabajos asegura que los puestos son comparados en sus puntos comparables.
- 2) Se construye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto, que el plan es hecho específicamente para la organización.
- 3) Es relativamente fácil emplear la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido preparada.
- 4) La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requieren conversión alguna.

### Desventajas del sistema

- 1) Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave, empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán, puesto que la escala es construida en base monetaria.
- 2) Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
- 3) Un cambio en las funciones de un puesto clave, empleado para establecer la escala, puede mover la escala de su debido alineamiento.
- 4) La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
- 5) La instalación del sistema es lenta.
- 6) Se requiere bastante trabajo de oficina.

En la página siguiente presentamos un formato clásico de Evaluación de Desempeño para damos cuenta de los elementos que lo componen.

**FORMATO CLASICO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO \*8**

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Jefe: \_\_\_\_\_

Llenado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

A = Sobresaliente

D = inferior

B = Notable

E = Insatisfactorio

C = Corriente

1) Capacidad de Adaptación	A	B	C	D	E
2) Disposición y Aplicación	A	B	C	D	E
3) Cooperación con los demás	A	B	C	D	E
4) Calidad del Trabajo	A	B	C	D	E
5) Adoptar Decisiones	A	B	C	D	E
6) Modales y Apariencia	A	B	C	D	E
7) Aportación a su Labor	A	B	C	D	E
8) Iniciativa	A	B	C	D	E
9) Talento Práctico	A	B	C	D	E
10) Capacidad en Potencia	A	B	C	D	E
11) Aptitudes de Comunicación	A	B	C	D	E
12) Planeación	A	B	C	D	E
13) Capacidad	A	B	C	D	E
14) Liderazgo	A	B	C	D	E
15) Ecuanimidad	A	B	C	D	E
16) Conducta Personal	A	B	C	D	E

\*8 cary Cohen, manual de políticas y procedimientos en materia de personal, política No 6

## CAPITULO 3 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

### 3.1 ) ANTECEDENTES DEL IMSS

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y sus familiares se encuentran en la época Porfiriana en dos disposiciones de rango estatal que son: La Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México expedida el 30 de abril de 1904 y La Ley Sobre Accidentes de Trabajo del Estado de Nuevo León expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906.

En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en casos de enfermedad, accidente o muerte, derivado del cumplimiento de sus labores.

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de Ley de Seguro Social en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartita, que incorporaba a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas y este se quedó en espera sin resolución.

Finalmente el 19 de enero de 1943 se publica en el Diario Oficial La ley del Seguro social y como instrumento básico para administrarlo se crea el Seguro Social, como organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propios y se le da el nombre completo de Instituto Mexicano del Seguro Social.

Su primer director fue el Sr. Vicente Sánchez Guajardo quien con una planta de empleados mínima se dedica a realizar proyectos e investigaciones que implicaban



la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento. La crisis económica de los últimos tiempos han afectado seriamente la situación financiera y operativa de la institución, por lo que en 1995 se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar la solución a los problemas de fondo. De este proceso surge la iniciativa de la Nueva Ley del seguro Social publicada en diciembre de 1996, la cual entre otras cosas modifica radicalmente el sistema de pensiones. La misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias como la enfermedad, la invalidez, la vejez, o la muerte. El principal instrumento de la seguridad social Es el Seguro Social cuya administración y organización se encarga precisamente a la institución llamada IMSS.

En resumen podemos decir que el Instituto Mexicano del Seguro Social nace en 1943 por una respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora para garantizar el derecho humano a la salud, asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que será garantizada por este, además brinda a sus derechohabientes y asegurados servicios como: Promoción de la salud, educación higiénica, materno infantil, sanitaria y de primeros auxilios, mejoramiento de la alimentación, la vivienda, la superación de la vida en el hogar, cursos de adiestramiento técnico y de capacitación para el trabajo.

También da impulso a actividades culturales y deportivas que se realizan en los centros de seguridad social, centros culturales, centros de artesanías y unidades deportivas.

### 3.2 ) TIPOS DE REGIMENES

A efectos de cumplir con su propósito el Seguro Social comprende dos tipos de regímenes.

#### El régimen voluntario:

En el cual mediante convenio con el Instituto se incorporan voluntariamente al régimen obligatorio los trabajadores asegurados dados de baja así como sus familiares adicionales y sus beneficiarios legales con un mínimo de 52 semanas cotizadas y solicitándolo en un plazo no mayor de 12 meses, incorporándose en forma individual o de grupo, también pueden ser sujetos de aseguramiento los trabajadores de industrias familiares y los trabajadores independientes como los son los profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios, los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no estén comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Este tipo de régimen esta regulado por los artículos 246 al 250 de la Ley del seguro social y comprende los Seguros de Salud para la Familia y los Seguros adicionales pactados en los contratos ley o contratos colectivos.

#### El régimen obligatorio:

Es aquel régimen aplicado a trabajadores y patrones vinculados por una relación de trabajo y por incorporación voluntaria a trabajadores independientes.

Este régimen comprende cinco ramas de seguro que financian con contribuciones provenientes de los patrones, el estado y el propio trabajador. Siendo sujetos de aseguramiento de este régimen: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo.

### **3.3 ) RAMAS DE ASEGURAMIENTO Y PRIMAS DE COTIZACION**

Las cinco ramas del seguro social son:

#### **1) RIESGOS DE TRABAJO.**

Este tipo de seguro protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que esta expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras esta inhabilitado para el trabajo o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado. Este seguro lo determina la actividad de la empresa y sus recursos se destinan a invertir en la infraestructura necesaria para la rehabilitación y sostenimiento de los asegurados víctimas de accidentes o enfermedades de trabajo. Queda amparado por este seguro el trabajador asegurado, si un accidente por riesgo de trabajo trae como consecuencia la muerte del trabajador asegurado, y sus beneficiarios tendrán derecho a una pensión, ayudas asistenciales y demás prestaciones económicas previstas en la Ley. Los beneficiarios del trabajador son, la viuda, viudo o concubinario siempre y cuando no contraiga nuevas nupcias o entre en concubinato, cada uno de los huérfanos menores de 16 años o hasta 25 años si se encuentran estudiando en planteles del sistema educativo nacional, tomando en consideración las condiciones económicas familiares y personales del beneficiario y siempre que no sea sujeto del régimen obligatorio, cada uno de los

huérfanos incapacitados, a falta de viuda o viudo, concubina o concubinario, cada uno de los familiares ascendientes que dependían económicamente del trabajador fallecido.

## II )- ENFERMEDAD GENERAL Y MATERNIDAD

Este seguro brinda la atención médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador y su familia, además otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen por ejemplo ayuda para lactancia y subsidio por incapacidades temporales. Quedan amparados por este seguro El asegurado, el pensionado por incapacidad permanente total o parcial, invalidez, cesantía en edad avanzada y vejez y viudez orfandad o ascendencia, la esposa, esposo o concubina o concubinario de la persona asegurada, la esposa, esposo concubina o concubinario del pensionado o pensionada, los hijos menores de 16 años, los hijos incapacitados y los hijos estudiantes hasta los 25 años de edad mientras realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional.

## III )- INVALIDEZ Y VIDA

Este seguro protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez cuando estos se presentan por causa de riesgos de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios. Queda cubierto por este seguro el trabajador asegurado, en caso de la muerte de este por causas distintas a las de riesgo de trabajo y siempre que el asegurado hubiese tenido reconocido el pago al Instituto de un mínimo de ciento cincuenta cotizaciones

semanales o bien que se encontrara disfrutando de una pensión de invalidez, el instituto otorgara a sus beneficiarios las siguientes prestaciones: Pensión de Viudez, Pensión de Orfandad. Pensión a ascendientes si no existieran viuda o viudo, huérfanos ni concubina o concubinario con derecho a pensión, Ayuda asistencial a la pensionada por viudez en los casos en que lo requiera, de acuerdo con el dictamen médico que al efecto se formule y asistencia médica.

#### IV )- RETIRO CESANTÍA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ

El trabajador cotizante ahorra para su vejez y por tanto los riesgos que cubre son el retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. El trabajador tiene derecho a una pensión, asistencia médica y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que corresponda al cubrir los requisitos de ley. Queda cubierto por este seguro el trabajador asegurado, y para gozar de las prestaciones de este ramo se requiere que este tenga reconocidas ante el Instituto un mínimo de mil doscientas cincuenta cotizaciones semanales. Si el asegurado tiene cotizadas un mínimo de setecientos cincuenta semanas tendrá derecho a las prestaciones en especie del seguro de enfermedades y maternidad. Los beneficiarios del trabajador titular de este seguro serán cuando este fallezca; La esposa, esposo, concubina o concubinario de la asegurada que hubiere dependido económicamente de ella. La esposa esposo, concubina o concubinario de la pensionada que hubiere dependido económicamente de ella. Los hijos menores de 16 años, los hijos incapacitados y los hijos estudiantes hasta los 25 años de edad mientras realicen estudios en plantelos del sistema educativo nacional.

## V )- GUARDERÍAS Y PRESTACIONES SOCIALES

Este seguro otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en términos de ley y proporciona a los derechohabientes del instituto y a la comunidad en general prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios. Para efectos de las prestaciones de los servicios de guarderías quedan cubiertos por este grupo de seguros. La mujer trabajadora, el trabajador viudo o divorciado que conserve la custodia de los hijos, de no poder proporcionar cuidados durante su jornada de trabajo a sus hijos en la primera infancia y en tanto no contraigan nuevamente matrimonio o se unan en concubinato. Los hijos menores de estos desde la edad de cuarenta y tres días y hasta que cumplan cuatro años. Para efectos de las prestaciones de los servicios que se otorgan a través de Prestaciones Sociales. En la tabla de la siguiente página nos damos cuenta de que cada una de las ramas de aseguramiento es distinta porque protegen al trabajador y a sus beneficiarios contra situaciones diferentes, mediante prestaciones en especie y en dinero de distintas formas y en diferentes porcentajes.

## CUADRO SINOPTICO \*9

Ramo de Aseguramiento	Base Salarial	Tope Salarial	Patrón	Trabajador
<b>ENFERMEDAD Y MATERNIDAD</b>				
*Prestaciones en Dinero	Salario Base de Cotización	25SMGDF	0.70%	0.25%
*Prestaciones en Especie				
Cuota Fija	1SMGDF	15.10% de 1SMGDF	-----	-----
Cuota Adicional	Diferencia entre Salario Base de Cotización y 3 SMGM	25 SMGDF	5.02%	1.68%
*Gastos Médicos para Pensionados	Salario Base de Cotización	25SMGDF	1.05%	0.375%
INVALIDEZ Y VIDA	Salario Base de Cotización	17 SMGDF	1.75%	0.625%
RETIRO	Salario Base de Cotización	25 SMGDF	2.0%	-----
CESANTIA EN EDAD AVANZADA Y VEJEZ	Salario Base de Cotización	17 SMGDF	3.150%	1.125%
RIESGO DE TRABAJO	Salario Base de Cotización	25 SMGDF	Prima determinada En febrero de cada Año en función de la Siniestralidad del año Anterior y se cotiza a Partir del 2º bimestre de Cada año	----
GUATRDERIAS Y PRESTACIONES	Salario Base de Cotización	25 SMGDF	1%	-----

\* NOTA: Estos datos son aplicables de enero a junio del 2000 ya que a partir de julio cambian algunos datos



Como mencionamos en páginas anteriores en la tabla anterior se muestra la relación de los porcentajes aplicables a cada rama de aseguramiento, así como los salarios máximos para el cálculo de las cuotas correspondientes.

Aplicando esto a nuestro trabajo se puede concluir que el encargado del Seguro Social es la persona que aplicará los porcentajes o primas de descuento del trabajador y del patrón, actividad que realizara en forma eficiente como retenedor y enterador de cuotas auxiliándose en el cuadro anterior.

### 3.4 ) INTEGRACION DEL SALARIO.

El salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios. Cuando además de los elementos fijos como son cuota diaria, vacaciones, prima vacacional y aguinaldo el trabajador percibiera otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocidas, éstas se sumaran a los elementos fijos.

Existen tres tipos de salario para determinar las bases de cotización que son los siguientes:

**Salario Fijo:**

Cuando se manejan los elementos fijos como cuota diaria, aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.

**Salario Variable:**

Cuando por naturaleza del trabajo el salario se integra con elementos variables que no pueden ser conocidos previamente, se suman los ingresos totales percibidos durante el mes inmediato anterior y se divide entre el número de días.

**Salario Mixto:**

Cuando el salario de un trabajador se compone de elementos fijos y elementos variables.

A continuación veremos los conceptos o Elementos que no integran el Salario base de Cotización:

I Los instrumentos de trabajo como herramientas, ropa de trabajo y similares.

- II El ahorro cuando se integre en forma igual a la del trabajador por parte del patrón y sin que el trabajador lo retire más de dos veces al año, así como las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales o de carácter sindical
- III Las aportaciones adicionales que el patrón haga a favor de sus trabajadores por seguro de retiro.
- IV Las aportaciones al INFONAVIT y las Utilidades de la empresa.
- V La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa o sea cuando representen cada una como mínimo el 20% del salario mínimo general que rija en el D.F.
- VI Las despensas en especie o dinero siempre que no rebase el 40% del salario mínimo general que rija en el D.F.
- VII Los premios de asistencia y puntualidad que no rebasen el 10% del salario base de cotización
- VIII Las cantidades aportadas con fines sociales, como fondos de plan de pensiones del patrón o por contratación colectiva.

### 3.5 ) EL SUA ( FORMA DE PAGO)

Este es un programa informático para las empresas que facilita el Instituto Mexicano del Seguro Social mediante el cual el patrón deberá enterar sus cuotas obrero patronales al IMSS y a las AFORES y las aportaciones y amortizaciones de créditos al INFONAVIT.

Es conocido como Sistema Único de Autodeterminación, este sistema además permite la generación de dispositivos magnéticos para la presentación de movimientos afiliatorios y la presentación de pagos extemporáneos y complementarios. En mayo de 1997 el IMSS y el INFONAVIT entregaron a los patrones de México el Sistema Único de Autodeterminación (SUA) para que por ese medio los patrones efectúen el pago de cuotas obrero patronales al IMSS y a las AFORES y las aportaciones y amortizaciones de créditos del INFONAVIT.

Este sistema simplifica y facilita el proceso de autodeterminación y el pago en ventanillas de las entidades receptoras autorizadas ya que genera un diskette con la información y los importes del pago a realizar el cual se debe presentar en dichas entidades o en el propio Instituto quienes a su vez entregarán un comprobante legal de dicho pago.

### 3.6 ) TOPES SALARIALES

Los asegurados deberán inscribirse ante el Instituto con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como límite superior el equivalente a veinticinco veces el salario mínimo general que rija en el Distrito Federal y como límite inferior el salario mínimo general del área geográfica respectiva.

A partir de la nueva Ley que entra en vigor en enero de 1997 dicta que la rama de invalidez y vida, cesantía en edad avanzada y vejez el tope máximo salarial será de 15 veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal, el cual se aumentará en un salario mínimo general por cada año subsecuente y hasta llegar a veinticinco en el año 2007

Así mismo el seguro de enfermedad y maternidad dice que por cada asegurado se pagará mensualmente una cuota diaria patronal equivalente al 13.9% de un salario mínimo general para el Distrito Federal, esta base ira incrementando el 1 de julio de cada año en un 0.65 de puntos comenzando en 1998 y terminando en el 2007. En esta misma rama para los asegurados cuya base de cotización sea mayor a tres veces el salario mínimo general de Distrito Federal se cubrirá además de la cuota establecida de 13.9% una cuota adicional patronal equivalente al 6% y otra adicional obrera del 2% de la cantidad que resulte de diferencia entre el salario base de cotización y tres veces el salario mínimo citado, esta tasa se irá reduciendo el 1 de julio de cada año en in 0.49 puntos la que comprende al patrón o se la del 6% y en un 0.16 de punto la que corresponde al trabajador o sea la del 2%. Las demás ra-

### 3.7) LUGARES Y MEDIOS DE PAGO

El pago de las cuotas obrero patronales podrá realizarse en la subdelegación o en la entidades receptoras autorizadas por el propio Instituto. Los demás créditos fiscales a favor del Instituto serán pagados exclusivamente en la subdelegación de dicho organismo.

Al cubrir el patrón su pago en las entidades receptoras deberá recibir por parte de ésta el comprobante legal respectivo por dicho pago. Se aceptarán como medios de pago para cuotas obrero patronales y demás créditos fiscales a enterar y que se podrán efectuar en las entidades receptoras o en el propio instituto, dinero en efectivo, cheque certificado o de caja, giros postales, telegráficos o bancarios así como transferencias de fondos regulados por el Banco de México y además notas de crédito que expide el Instituto por devolución de cantidades enteradas sin justificación legal.

### 3.8 ) ACLARACION ADMINISTRATIVA

El instituto fincará y notificará las diferencias en omisiones de las obligaciones de los patrones mediante cédulas de liquidación por concepto de cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización o recargos moratorios y tendrán estas el carácter de definitivas al surtir efectos su notificación, por lo que se deberá enterar su importe al instituto, o en su caso se podrán impugnar en los términos establecidos en la ley y sus reglamentos en materia. Sin embargo el patrón podrá formular aclaraciones administrativas dentro de los cinco días hábiles siguientes a la fecha en que surta efectos dicha notificación, esto deberá hacerlo ante la subdelegación que corresponda en su domicilio fiscal, mismas que solo podrán verse en errores aritméticos, mecanograficos o situaciones de hecho que no impliquen una controversia jurídica. El patrón al formular la aclaración administrativa deberá presentar los cálculos correspondientes, así como los documentos en que lo sustente, para su revisión y, en su caso, autorización por parte del instituto, dicha aclaración administrativa en ningún caso suspenderá o interrumpirá el plazo establecido para efectuar el pago.

Las cédulas emitidas por el instituto por omisión de cuotas, capitales constitutivos, actualización y recargos moratorios deberán ser pagadas dentro de los quince días hábiles siguientes a aquel en que surte efectos su notificación.

### 3.9 ) ACTUALIZACIÓN Y RECARGOS MORATORIOS

Estos gastos extras para la empresa son aquellos en que se incurre al pagar erróneamente las cuotas obrero patronales ante el instituto.

Se menciona en el reglamento respectivo que cuando el patrón no entere el importe de las cuotas o los capitales constitutivos dentro del plazo establecido en la ley y sus reglamentos, el decreto o convenio de incorporación respectivo se causarán a partir del día siguiente a aquel en que concluya dicho plazo, los gastos de actualización y recargos moratorios respectivos. La actualización se causará por cada mes y los recargos moratorios por cada mes o fracción que transcurra a partir del día en que debió hacerse el pago y hasta que el mismo se efectúe.

Cuando la actualización o los recargos determinados por el patrón sean inferiores a los que calcula el instituto, este deberá aceptar el pago, pero podrá ejercer sus facultades de revisión para exigir los importes omitidos y formulará la cédula de liquidación correspondiente.

Cuando se trata de pagos realizados en forma extemporánea, por patrones que tengan celebrado convenio con el instituto de Subrogación de servicios con reversión de cuotas.

La actualización y los recargos serán calculados sobre el importe total de las cuotas. Tanto las cuotas obrero patronales como los capitales constitutivos su actualización y recargos moratorios tendrán el carácter de fiscal, así pues el instituto tiene el carácter de organismo fiscal autónomo, con facultades para fijarlos en cantidad líquida, cobrarlos y percibirlos de conformidad con la presente ley y sus disposiciones reglamentarias.



### **3.10 ) EL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO DE EJECUCION**

Este es un medio por el cual después de haber agotado las instancias de cobro a los patrones, por medio de notificarles por escrito diferencias en pagos y pedir por medio de este documento el pago respectivo, al no ser cubierto por los patrones, el instituto se vale de este medio o mecanismo de cobro, el que será aplicado ya, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, o por el propio Instituto mediante sus oficinas para cobros. Dichas oficinas podrán hacer efectivas las fianzas que se otorguen a favor del instituto para garantizar obligaciones fiscales a cargo de terceros.

Las cantidades que se obtengan al hacer efectivos los cobros por parte de instituto y que correspondan al seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, se pondrán a disposición de la administradora del fondo de retiro que lleva la cuenta individual del trabajador de que se trate, a más tardar dentro de los diez días hábiles siguientes a la fecha de su cobro efectivo, en caso de no hacerlo así, se causarán gastos de actualización y recargos para el instituto o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, según corresponda y a favor del trabajador.

### 3.11 ) LOS CAPITALS CONSTITUTIVOS

Este concepto lo estipula el reglamento para el pago de cuotas del seguro social manifestando en su artículo 23 lo siguiente, el patrón es responsable de los daños y perjuicios que se causen al trabajador o a sus beneficiarios, cuando por incumplimiento de la obligación de inscribirlo, avisar de los salarios reales o de los cambios de estos, no pudieran otorgarse las prestaciones de cualquiera de los seguros comprendidos en el reglamento obligatorio del Seguro Social, o bien cuando por dicho incumplimiento las prestaciones en dinero a que tenga derecho se vean disminuidas en su cuantía. De igual manera el patrón es responsable de los daños y perjuicios que se causen al instituto en los supuestos señalados anteriormente, cuando éste, en términos de ley, conceda al trabajador o sus beneficiarios las prestaciones correspondientes y se subroga en sus derechos.

En los casos anteriores el instituto determinará los capitales constitutivos a cargo del patrón conforme a los elementos establecidos en el artículo 79 de la ley.

La obligación de enterar las cuotas obrero patronales y los capitales constitutivos prescribe a los cinco años de la fecha de poder ser exigidos.

### **3.12 ) EL RECURSO DE INCONFORMIDAD**

Este es otro elemento para los patrones y asegurados para poder hacer valer sus derechos ante el instituto y poder impugnar sobre algo en lo que no estén de acuerdo y que es dictado por el instituto. Cuando los patrones y demás sujetos obligados, consideren impugnabile algún acto definitivo del instituto, acudirán en inconformidad, en la forma y términos que dicte el reglamento, y ante el consejo técnico del instituto, el cual resolverá en lo procedente.

El reglamento de la propia ley dicta los procedimientos administrativos de aclaración y términos para hacer valer éstos. La resolución, acuerdo o liquidación del instituto que no hubiese sido impugnada en la forma y términos que se señalan el reglamento correspondiente, se entenderán como aceptadas.

El trámite del recurso estará a cargo de la unidad de inconformidades, dependiente del consejo técnico, el secretario general del instituto o en su defecto el postsecretario general, el cual autorizará con su firma los acuerdos, certificaciones y notificaciones correspondientes hasta poner los expedientes en estado de resolución, teniendo estos mismos funcionarios facultades para resolver sobre la admisión del recurso y la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución cuando esto sea procedente.

Este trámite tiene que solicitarse como se menciona anteriormente por escrito, y deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1) Nombre y domicilio del recurrente, así como número de registro patronal o de cédula de inscripción si se es asegurado.

2) *Mencionar con precisión la oficina o funcionario de quien emane el acto reclamado, indicando claramente dicho acto, fecha y número de liquidación, oficios, en que conste la determinación impugnada, así como la fecha en que ésta se le dio a conocer.*

3) *Exponer sucintamente los motivos de la inconformidad y sus fundamentos legales.*

4) *Relación de pruebas que entrega para justificar el recurso de inconformidad.*

*Además de lo anterior deberá anexar documentación personal de quien hace el reclamo. Este recurso se deberá interponer dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que fue notificado el acto que da origen a éste, presentando el escrito directamente en el instituto o delegación que corresponda, por medio de correo con servicio de registrado, con acuse de recibo, dirigido al consejo técnico o consejo consultivo delegacional, teniendo como fecha de presentación la que se otorgue por parte de la oficialía de partes del instituto o la del depósito en la oficina postal.*

### **3.13 ) PAGOS EFECTUADOS SIN JUSTIFICACION LEGAL**

Si nos apegamos a lo que dicta la ley del Seguro Social en su reglamento para el pago de cuotas en su artículo 46 encontramos que menciona lo siguiente: “el patrón podrá solicitar la devolución de las cantidades enteradas sin justificación legal, presentando en la subdelegación correspondiente a su domicilio fiscal la solicitud por escrito debidamente razonada y anexando a la misma la documentación necesaria para acreditar el pago realizado y su procedencia.” Cuando se solicite la devolución de cantidades enteradas al instituto sin justificación legal, ésta deberá efectuarse dentro del plazo establecido en el código fiscal de la federación, computándose dicho plazo en los términos previstos en el código mencionado.

Las cantidades enteradas al instituto sin justificación legal, serán devueltas en caso de que así proceda sin causar intereses en ningún caso, pudiendo deducir de estos el costo de las prestaciones que en demasía se hubieran otorgado por el instituto.

Cuando estas cantidades se refieren al seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez, el instituto, previa solicitud del patrón, certificará sobre la procedencia de la devolución de dichas cantidades, las cuales serán devueltas en la forma y términos que establece el reglamento de la ley de los sistemas de ahorro para el retiro.

En ningún caso podrán compensarse entre diferentes tipos de seguro las cuotas enteradas sin justificación legal.

También se menciona en el artículo 47 del reglamento que en el caso de que la devolución solicitada por el patrón comprenda cuotas obrero patronales, la devolución que se efectúe a éste, será únicamente respecto de las cantidades pagadas en

función a las cuotas patronales, quedando a salvo los derechos de los trabajadores para ser ejercitados en la forma y términos que legalmente procedan.

Finalmente el artículo 48 del mismo reglamento dicta que las cuotas pagadas en forma adelantada por los sujetos de aseguramiento incorporadas al régimen obligatorio y por las del seguro de salud para la familia, se considerarán enteradas con justificación legal, aún en el supuesto de terminación anticipada del período de aseguramiento cubierto, por lo que en ningún caso el instituto efectuará devolución total o parcial de las mismas. A todo lo anterior cabe mencionar que en el supuesto de que resulte a favor del patrón la reclamación de cuotas enteradas sin justificación legal, el instituto emitirá a favor del reclamante una nota de crédito que el patrón podrá aplicar en sus futuros pagos al instituto.

Las cuotas enteradas sin justificación legal serán devueltas por el instituto sin causar intereses en ningún caso siempre y cuando sean reclamadas dentro de los cinco años siguientes a la fecha del entero correspondiente.

### 3.14) SANCIONES

Cuando los actos u omisiones que realicen los patrones y demás sujetos obligados impliquen el incumplimiento del pago de los conceptos fiscales como cuotas obrero patronales, capitales constitutivos, actualización y recargos moratorios, serán sancionados con multas del 70% al 100% del concepto omitido. Los demás actos u omisiones que perjudiquen a los trabajadores o al instituto se sancionarán con multas de 50 hasta 350 veces el importe del salario mínimo que rija en el distrito federal. Estas sanciones serán cubiertas al Instituto Mexicano del Seguro Social de conformidad con el reglamento de la materia. Serán equiparadas al delito de defraudación fiscal y serán sancionadas con las mismas penas que establece el código fiscal de la federación las conductas desplegadas por los patrones y demás sujetos obligados que:

- 1 ) No cubran el importe de las cuotas obrero patronales durante doce meses o más y que están obligados a enterar en los términos de la ley del Seguro Social y sus reglamentos y;
- 2 ) No formulen los avisos de inscripción o proporcionen al instituto datos falsos evadiendo el pago o reduciendo el importe de las cuotas obrero patronales en perjuicio del instituto o de los trabajadores en un porcentaje de veinticinco por ciento o más de la obligación fiscal.

En estos casos la declaratoria de perjuicio o posible perjuicio así como la querrela respectiva la llevará a cabo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos que establezca el código fiscal de la federación, además de todo lo anterior se deberá cumplir con la obligación para con el instituto de cubrir las obligaciones.

## CAPITULO 5 CASO PRACTICO

### 5.1) ANTECEDENTES

La historia de esta empresa se remonta al año de 1959, en el cual se iniciaron contactos, negociaciones y las primeras importaciones de productos anticorrosivos de una empresa norteamericana.

Esta empresa tuvo su origen en el año de 1900 y su desarrollo importante fue en las dos décadas siguientes a la II Guerra Mundial, como consecuencia del uso de drenajes y desechos industriales, la tubería tuvo que protegerse para tener resistencia a la corrosión, propiciando con ello el establecimiento en el año de 1938 lo que ahora es la empresa Norteamericana, dando como consecuencia el nacimiento de los productos y la tecnología para la empresa de este estudio.

Así se inició la promoción de una verdadera tecnología de control de la corrosión, marcando una innovación completa para el mercado mexicano.

El 20 de Agosto de 1960, ante el buen éxito con productos importados, se firmó la escritura constitutiva de la empresa mexicana de nuestro estudio, la cual está ubicada en el ramo de las Pinturas, pero dedicada exclusivamente a la protección anticorrosiva. El 24 de marzo de 1966 se decidió tomar el nombre actual de la empresa de nuestro estudio, la primera piedra de la construcción de las actuales instalaciones fue el 4 de noviembre de 1960, y se iniciaron las operaciones de fabricación en mayo de 1961.

Se comenzó con la fabricación de las líneas de recubrimientos y cementos antiácidos, pero pronto se vio en la necesidad de integrar las líneas para reventa de equi-



pos de limpieza de superficies por chorro de arena, de aplicación y de inspección, con el objeto de proporcionar a los clientes todo lo necesario para hacer una adecuada aplicación y obtener el máximo beneficio de los productos. La línea más reciente que se ha incorporado a la comercialización es la de retardantes de fuego.

En 1993 Comercial Mexicana de Pinturas, S.A de C.V. compra la mayoría de las acciones y se asocia con los accionistas norteamericanos y desde entonces paso a formar parte del Grupo Comex.

Comex nace como empresa familiar en 1952 en un desolado garage de la colonia Independencia con una producción casera. Por su expansión en los años siguientes el garage resulta insuficiente y, en 1958 se traslada a unas viejas instalaciones en la carretera México- Puebla y posteriormente a Azcapotzalco. El final de los 50 presagiaba el inicio de un decenio lleno de acontecimientos para Comex.

La década de los 60's fue la de las grandes decisiones, la mudanza de la planta productiva para Tepexpan, por cuestiones de espacio y las oficinas corporativas a Cuatro Caminos. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades, así como el nacimiento de la red de concesionarios, al vender las tiendas a los encargados de las mismas; años más tarde se constituiría en la red de distribución más importante dentro del ramo de las pinturas. A finales de los 80's las oficinas corporativas se ubican en Parque Reforma y así mismo se funda la empresa Kroma que es la empresa filial del grupo Comex que se dedica a ser la distribuidora de los productos de todas las empresas del grupo. La evolución de Comex continúa a pasos agigantados y la marca está consolidada como líder tanto en México como en otros países del mundo. A través del tiempo la empresa de nuestro estudio ha crecido y se ha convertido en una empresa importante, líder en el mercado de los productos resistentes a la corrosión. Su alta tecnología y las maduras

organizaciones de las que forma parte le auguran su permanencia en la vida de los negocios y un futuro promisorio, a pesar del entorno incierto en que vivimos, y es este grupo humano aquí reunido, sin duda, el responsable de que así suceda.

#### MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión de la Empresa es fabricar y o comercializar:

Recubrimientos Anticorrosivos

Cementos y carpetas antiácidas

Recubrimientos retardantes de fuego

Equipos para limpieza de superficies, aplicación e inspección

Que cumplan con normas ecológicas vigentes; satisfagan en calidad y precio las necesidades reales de la sociedad y contribuyan al desarrollo de sus integrantes: clientes, accionistas y trabajadores.

#### VISIÓN DE LA EMPRESA:

Mejorar la rentabilidad del negocio de pinturas y

Mantener el liderazgo en el mercado Nacional y alcanzarlo en el mercado

Latinoamericano

#### OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Comercial:

Continuar con un buen servicio a clientes y hacer exportaciones a otros países.

*Productividad :*

Cumplir con los tiempos de entrega acordados, atender inconformidades y minimizarlas, obtener el mayor número de lotes de producción bien y a la primera, y actualizar el equipo de cómputo en las áreas.

Fabricación :

Ampliar la capacidad de la planta para mejorar el tiempo de respuesta.

Calidad :

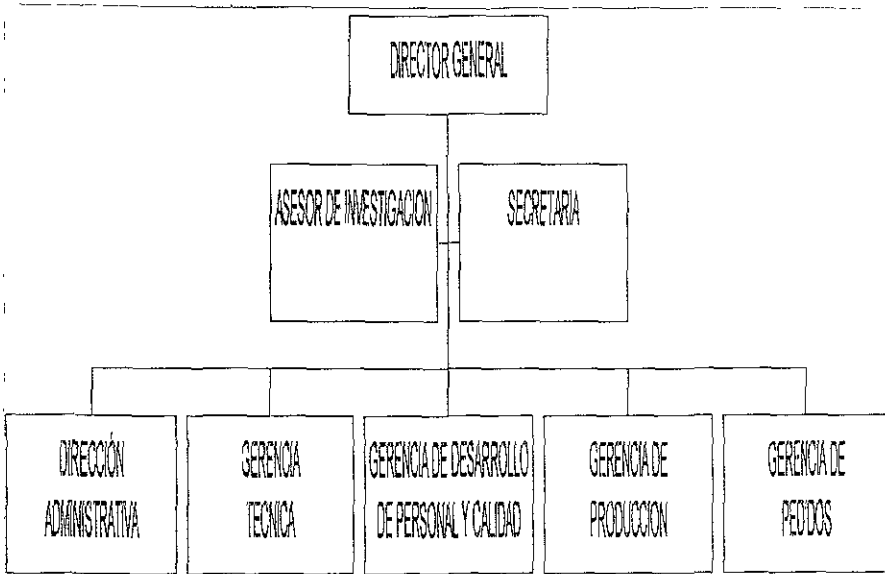
Continuar como proveedor confiable de PEMEX y CFE y lograr la certificación de ISO 9002.

**POLITICA DE CALIDAD:**

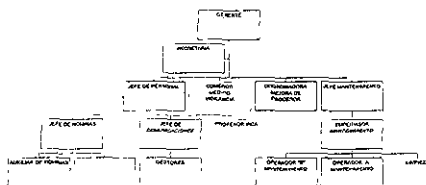
Cumplir con los requisitos acordados con los clientes y que toda persona en la organización es responsable de la calidad de los productos.

En las siguientes páginas se presentan los organigramas de la organización y del departamento de donde depende el puesto que debe existir en la organización para el manejo del seguro social, esto para darnos una idea de la falta que hace la creación de este puesto.

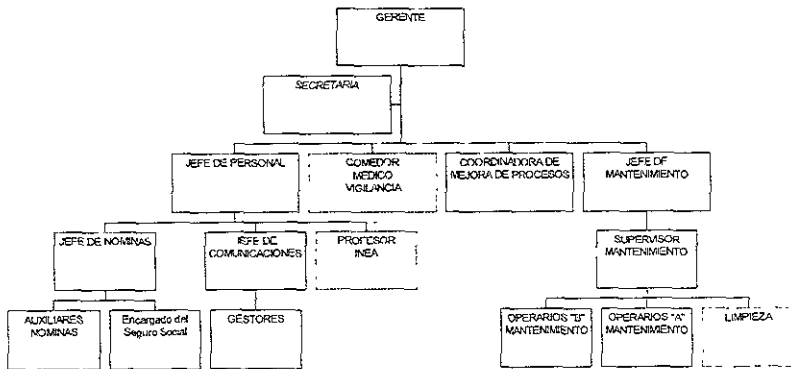
# ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN



**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL Y CALIDAD ACTUAL.**



**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL Y CALIDAD CON EL NUEVO PUESTO**



Si analizamos los organigramas de las 2 páginas anteriores relativos a la empresa de estudio nos daremos cuenta que es el departamento donde se encuentra la persona responsable de las labores del encargado del seguro social y que debería estar en la gerencia de desarrollo de personal y calidad y que esta labor es realizada prácticamente por el jefe de nominas y sus auxiliares, así pues vemos que es necesario crear un puesto específico de encargado del seguro social ya que los que realizan la función no son especialistas y se tiene muchas carencias si no se ocupan directa y específicamente de esta función, por lo cual se presenta la problemática planteada al inicio de nuestro trabajo.

## 5.2) DIAGNOSTICO

Desde sus inicios, se maneja toda su administración con un carácter de tipo paternalista y se trataba en ese tiempo de una empresa prácticamente de tipo familiar en la cual existían por ejemplo en el área de personal que es donde se debe ubicar el puesto de nuestro estudio de un total de 8 elementos en toda el área administrativa de personal, se tenía así un director de personal, una secretaria de dirección de personal, un gerente de servicios al personal, dos auxiliares de nóminas, un gerente de reclutamiento y capacitación, un gerente de seguridad industrial, una secretaria de seguridad industrial.

Como nos podremos dar cuenta existían puestos de sobra ya que en una área tan pequeña no era posible que hubiese desde un director de área hasta tres gerencias, pero todo esto se daba por la administración paternalista que existía.

Pero desde entonces nos podemos percatar de que no existía un puesto o una persona dedicada en exclusivo al Seguro Social y esto se debe a que tanto en esta empresa como en casi todas las empresas se le da muy poca importancia a este aspecto ya que no se analiza la situación de que las empresas llevan a cabo una labor para el Seguro social de retenedoras de las cuotas que fija este a los empleados de cada una de estas y así mismo enterar ante el instituto dichas retenciones.

Al no haber una persona especializada en esta área, al carecer de los conocimientos suficientes para llevar a cabo estas retenciones a su personal, así mismo como también el no conocer a fondo las formas y sistemas de enterar estas retenciones, se cae en el error de retener y por consecuencia enterar mal estas cuotas. Existen empresas, que le dan muy poca importancia a esta labor, y se la asignan inclusive

a la secretaria del departamento o piden ser auxiliados por otra persona de otras áreas para el llenado de avisos afiliatorios, por ejemplo, no dándose cuenta que desde ahí nace el error, ya que al anotar mal un número de afiliación, por ejemplo, el instituto ya no registra el aviso de ingreso, baja o modificación de salario, dando origen a que en los pagos de cuotas se calcule y se paguen mal.

La empresa motivo de nuestro estudio poco a poco se fue dando cuenta del excedente que tenía de personal en el área y se fue reduciendo de gentes, pero en la actualidad, aun sigue sin tener un especialista en esta área.

Cabe mencionar que desgraciadamente los errores en los pagos ante el instituto no se detectan inmediatamente ya que el instituto se encarga de emitir las cédulas de diferencias de cuotas que no se pagaron y hacerlas llegar a las empresas, pero como es obvio al instituto mientras más tiempo pase en notificarlo a las empresas es más conveniente para él ya que se van acumulando los recargos y las actualizaciones sobre las cuotas no pagadas, de tal forma que pueden pasar hasta 5 años para que el instituto le notifique a las empresas dichos pagos omitidos y sucede que muchas de las ocasiones inclusive las personas que efectuaron dichos pagos ya no se encuentran en las empresas, de tal forma que las personas que cometen los errores por lo mismo no se detienen a analizar la importancia de sus errores y resulta que la persona encargada de esta actividad que se encuentra en la empresa en el momento de las notificaciones, de faltas de pago, muchas veces no saben a que se debió y les cuesta mucho trabajo poder detectar la razón de este error.

Por lo anterior se debe crear conciencia a los gerentes y directores del área responsable de esta función de las consecuencias y la forma de cómo se da este tipo de situaciones ante el Seguro Social y por lo tanto tener el cuidado de colocar a la persona idónea para llevar a cabo tan importante actividad.



Continuando con la empresa motivo de nuestro estudio, desde sus inicios, la persona que se encargaba de esta función, era el auxiliar de personal supervisado por el gerente de servicios al personal, pero gerente que normalmente tiene otras actividades que hacer, llega el momento en que no se dan a la tarea de supervisar o revisar los cálculos hechos por el auxiliar de nóminas y ya no revisa dichos cálculos, cayendo también en errores.

Anteriormente el Instituto emitía las liquidaciones basados en los avisos de ingreso, bajas y modificación de salario que las empresas presentaban ante él realizaba los cálculos de las liquidaciones y en ese tiempo la forma de pago era bimestral, entonces los primeros días de cada bimestre, o sea los primeros 15 días de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre de cada año emitía y enteraba las liquidaciones como la que se presenta en el anexo "A" y "B" en las páginas siguientes y a estas liquidaciones las personas encargadas de IMSS en las empresas le hacían los ajustes necesarios ya que el instituto por ejemplo tenía que hacer un corte de recepción de avisos a fines del bimestre y los avisos que se presentaban a finales del bimestre ya no eran considerados por el Instituto, y estos cambios o ajustes había que efectuarlos en las liquidaciones, para que una vez ajustada se llevara a cabo el pago de dicha liquidación, en este sentido había empresas que inclusive no efectuaban ningún ajuste y tal como el instituto le notificaba la liquidación así mismo la pagaban, de tal forma que pagaban mal las cuotas al no aumentar y/o disminuir los avisos no considerados por el Instituto, llegó a darse el caso también de que el instituto por un error de sus capturistas le cargaban a las empresas trabajadores que no le correspondían y al no analizar ni ajustar la información las empresas pagaban por trabajadores que no eran suyos.

En este sentido la empresa de estudio tuvo muchos problemas ya que en ese tiempo se contaba con 8 sucursales en provincia y cada sucursal manejaba su propia administración y cada una se encargaba de llevar el control del IMSS, por consecuencia como en la mayoría de las sucursales se tenía solamente al gerente de la sucursal con su secretaria y el personal de 4 o 5 elementos para aplicar los productos ya que su labor prácticamente era la de distribuir los productos de la empresa en esas localidades, por lo mismo y con mas razón se llevaba a cabo el pago de las liquidaciones como se las emitía el instituto.

En cierto momento se optó por centralizar dicha función y que se llevara a cabo dicha labor desde la oficina matriz y se eliminaron estos errores.

En la actualidad el instituto cambia la forma de captar las cuotas y llevo a cabo la modalidad de autodeterminarse, que quiere decir que las empresas tienen la obligación de llevar a cabo el calculo de sus cuotas y bajo ciertos lineamientos enterar las liquidaciones al instituto, dando origen a lo que hoy se conoce con el nombre de SUA sistema único de autodeterminación el cual es un programa que al alimentarlo con una base de datos lleva a cabo los cálculos de las cuotas y genera un disco de pago para cumplir con la función de enterar dichas cuotas, pero este sistema tenemos que saber manejarlo también, ya que si se desconoce se puede caer en los mismos errores de omisión de cuotas.

En la actualidad se pagan las cuotas del imss cada mes y las de infonavit y retiro cada bimestre.

En el momento en que el IMSS obligó a las empresas a autodeterminarse, estas tienen la obligación de calcular bien sus salarios integrados para poder estar seguros de que está pagando bien, además deberá saber alimentar bien la información para que el sistema calcule las cuotas correctamente.

Sucedió en la empresa de estudio que al pertenecer a un grupo de empresas del ramo de pinturas, se nos asignó la labor de la administración de otra empresa del grupo y al llevar a cabo la auditoría interna de la integración de los salarios nos dimos cuenta que no se estaba integrando correctamente el porcentaje que se debe integrar de la parte que se le debe cobrar al trabajador por concepto de comidas que se le otorgan y se llegó a la conclusión de que se llevaran a cabo los recalcu- los de las cuotas de los años de 1998 y 1999 y al efectuar estos se llegaron a pagar diferencias muy considerables ya que como se mencionaba anteriormente además de las cuotas omitidas se tuvieron que pagar los recargos y los gastos de actuali- zación que como en muchas de las veces sucede que son de mayor importe que las mismas cuotas omitidas.

Resumiendo todo lo anterior y como parte del diagnóstico diremos que la empresa incurre en esos errores por no tener una persona especialista en esta área y por consiguiente, ya sea por falta de conocimiento o, por descuido o por no darle la importancia que tiene esta función se llevan a cabo las retenciones y el pago en forma errónea, trayendo como consecuencia los gastos extras a que nos referimos como problema de investigación en este trabajo.

### 5.3) PROPUESTA

Dentro de los fines que se persiguen en este trabajo es el plantear la problemática que representa el no tener bien identificado el perfil del puesto del encargado de seguro social en la empresa, así como también el dar un diagnóstico de lo que está sucediendo en la empresa con relación a esta problemática, estos dos puntos ya están tratados en los incisos anteriores, por lo que solo resta el plantear una propuesta para la solución de esta, y tal propuesta consiste en definir concretamente las funciones, responsabilidades y alcances de todo lo que debe hacerse, como deben hacerse y cuando deben hacerse las actividades de determinar, retener y enterar las cuotas obrero patronales estipuladas por el Instituto Mexicano del Seguro Social, todo esto mediante una buena y completa descripción del puesto del encargado del seguro social de la empresa. Para tal fin presentamos a continuación el formato de descripción de puestos, en el cual se hace mención específica y en forma muy clara y completa las actividades a detalle, funciones, responsabilidades y relaciones tanto internas como externas del puesto, así también hacemos mención de los elementos que debe considerar la persona que ocupe este puesto para poder integrar correctamente los salarios, que son la base para poder determinar correctamente las retenciones y el pago de las cuotas, así mismo se contempla el cómo debe de llevarse a cabo el pago de las cuotas por medio de SUA (Sistema Único de Autodeterminación que es la única forma que autoriza al instituto a las empresas para pagar las cuotas retenidas, también se hace mención de los puntos importantes y algunas recomendaciones para poder llevar a cabo correctamente la función del encargado del seguro social en la empresa.

Cabe mencionar que en estos momentos la empresa se encuentra en una etapa de transición en la cual están sucitándose muchos cambios ya que hasta estos momentos se esta dejando ver la mano en la administración por parte del grupo al que pertenece actualmente la empresa y por lo mismo creo yo que es el momento en el cual se puede aplicar un cambio o un procedimiento para implantar el formato de descripción de puestos para que en lo posible se trate también de crear el puesto de encargado del seguro social.

El formato mencionado se presentará en las páginas siguientes al termino de esta propuesta no sin antes hacer mención que este tipo de formatos, así como su descripción de funciones deben ser actualizados cada vez que haya cambios por disposiciones gubernamentales, así como en las disposiciones internas de la empresa, aunque lo ideal es que la persona asignada a este puesto este única y exclusivamente dedicada a las cuestiones del seguro social, porque de esta forma se obtendrá y se lograra una mayor productividad, una mayor eficiencia dentro de la función de dicho puesto, así mismo se lograra la eliminación de los gastos por recargos, multas y gastos de actualización por parte de la empresa, lo que redunda en un beneficio tanto para la empresa como para los mismos trabajadores.

Con esto también se evita dañar a los trabajadores de la empresa al aportar en forma correcta sus cuotas retenidas y que a la larga estas cuotas se van a un fondo de pensiones y al estar bien retenidas estas y bien efectuados los pagos, por consecuencia las pensiones que alcancen los trabajadores serán las justas.

Así también se lograra aumentar las utilidades de la empresa ya que al efectuar las retenciones y los pagos en forma incorrecta de las cuotas, automáticamente se generan gastos ya mencionados y por consecuencia esto repercute como una merma en las utilidades de la empresa y los trabajadores, por el contrario al evitar estos

errores como resultado se incrementan las utilidades redundando en un beneficio para el trabajador y para la propia empresa.

En las siguientes paginas se presenta la propuesta del formato de la descripción de puestos, así como los anexos de formas que entregaba el imss para sus ajustes y pagos que están manejados en el texto de este trabajo como anexos "A" y "B".

**FORMATO**  
**DE DESCRIPCION DE PUESTOS**  
**PROPUESTO**

FECHA	17 DE JULIO DEL 2000
NOMBRE DEL TITULAR	JUAN LOPEZ LOPEZ
NOMBRE DEL PUESTO	ENCARGADO DEL SEGURO SOCIAL
PUESTO AL QUE REPORTA	GTE DE RELACIONES INDUSTRIALES
DIRECCION A QUE PERTENECE	DIRECCION ADMINISTRATIVA
NUMERO DE SUBORDINADOS	1
PUESTO QUE LE REPORTA	AUXILIAR DE SEGURO SOCIAL

**1) PROPOSITO FUNDAMENTAL DEL PUESTO**

El titular de este puesto es el responsable de que se lleven a cabo correctamente los cálculos, las retenciones y las aportaciones de las cuotas del seguro social, así como de las relaciones que se tengan que llevar a cabo tanto internas como externas para poder estar actualizado en su área, así como también estar actualizado en cuanto a los porcentajes, cuotas y ramas del seguro social y también la forma de llevar a cabo el pago de dichas cuotas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

**2) PRINCIPALES RESPONSABILIDADES**

- a) Realizar el proceso del calculo y las retenciones, así como de llevar a cabo el pago de cuotas del seguro social.
- b) Calcular la integración correcta de los salarios fijos, mixtos y variables según corresponda.
- c) Presenta ante el instituto el calculo de dichos salarios cada mes.
- d) Calcular y enterar los pagos del IMSS e INFONAVIT cada mes y cada bimestre, según corresponda.
- e) Mantener vigentes los porcentajes, las primas y las actualizaciones para dichos cálculos, así como la forma de enterar dichas cuotas.
- f) determinar la prima del grado de riesgo que le corresponde a la empresa cada año.
- g) Entregar cierres semanales, mensuales, bimestrales y anuales al área de contabilidad y a su jefe directo.

h) Hacer cálculos periódicos con pruebas al azar de integración de salarios para estar seguros de que se están integrando bien los salarios.

Además de todo lo anterior la persona de este puesto debe conocer a fondo los elementos integrantes del salario para el seguro social, así como también las formas de pago ante el IMSS que actualmente es el SUA, su manejo, como, cuando y donde se llevan a cabo el pago de las cuotas retenidas.

### 3) ESPECIFICACION DEL PUESTO

PRIMARIA ( )	SECUNDARIA ( )	PREPARATORIA ( )
TECNICO ( )	ESPECIALIDAD ( )	LICENCIATURA (x )
POSTGRADO ( )		
CARRERA O ESPECIALIDAD:	LICENCIADO EN ADMINISTRACION	

### 4) EXPERIENCIA

DESPUES DE LOS ESTUDIOS	3 AÑOS
EN EL AREA	DE 3 A 5 AÑOS
EN EL PUESTO	DE 2 A 3 AÑOS

### 5) CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIFICOS

- Manejo de computadora y programas Excel, Word y paquetería mínimo.
- Amplio manejo de la Ley, Reglamentos, Acuerdos y Transitorios del IMSS.
- Conocimiento a fondo de cálculos y las formas de pago de las cuotas del seguro social.
- Manejo de las políticas y reglamentos de la empresa y del IMSS.
- conocimiento de idiomas:

NO NECESARIO	( NN )	
RECOMENDABLE	( R )	
NECESARIO	( N )	
INDISPENSABLE	( I )	
INGLES:	( R )	
CONVERSACION ( R )	LECTURA ( NN )	ESCRITURA ( R )
OTROS IDIOMAS:	( NN )	



**6) RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS****RELACIONES INTERNAS:**

con todo el personal que labora en la empresa para aclarar las posibles dudas en cuanto a las retenciones y los cálculos efectuados de las cuotas, así como posible asesoría respecto a posibles pensiones futuras.

**RELACIONES EXTERNAS:**

Con el IMSS para aclarar posibles discrepancias de pagos y cálculos de las cuotas y porcentajes retenido a los trabajadores y enterado al instituto.

**TITULAR DEL PUESTO****NOMBRE COMPLETO Y FIRMA****RESPONSABLE DEL AREA****ANALISTA****NOMBRE COMPLETO FIRMA  
Y CARGO****NOMBRE COMPLETO Y FIRMA**

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
TESORERÍA GENERAL

LIQUIDACION DE CUOTAS OBLIGOS PATRONALES

LUGAR PARA MARCAR CON MAQUINA REGISTRADORA

COMBITE	AMERCOAT MEXICANA SA CV	Nº REGISTRO PATRONAL	931365815	Nº DE CREDITOS	5.2374	PRIMA DE RIESGO DE TRABAJO	5.2374	HORA NO	1
DOCUMENTO	DR GUSTAYO BAZ P 3999	060-70255-10	3	93	1	00	15	08	053
LOCALIDAD	T. ALAMPANGTIA EDO. MX	ACTIVIDAD	FAB. PROD. ANTICORROSIVOS						

EN AFILIACION DEL ASEGURADO	CICLO DE INC.	CICLO DE INC.	SERIE	C.V.	NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO	DIAS	SALARIO DIARIO BASE DE DEDUCCION	MOVIMIENTO	FECHA	DIA		PERCEPCION		PERCEPCION		PERCEPCION		PERCEPCION	
										PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION	PERCEPCION		
97	07	59	0228	7	ACOSTA JIMENEZ JOSE MANUEL	2	53	1	31	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
01	92	67	0517	1	AGUILAR GARCIA GONZALO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	98	46	2462	7	ALARCON MIEZ SALVADOR	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04	91	64	2586	2	ALVAREZ DEL CASTILLO MORENO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
04	70	43	0404	4	ALVAREZ MICHEL JAINE DAVID	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
01	81	64	6461	1	AMADOR HDEZ JOSE MERCED	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	85	64	2769	8	ARBOLE EUSEBIO ALBERTO M	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	84	66	2625	6	ARTAS ESCOBAR JUAN MANUEL	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	68	68	3142	6	ARRONDO SANDOZ ALFONSO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
89	84	55	2724	3	ARVIZO HDEZ ARTURO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06	83	66	1274	4	AVILA GARCIA MORGES	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
92	98	70	3165	8	ALPELITA STEF LORENA	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	75	64	0814	9	BALLINAS ORDOZGA FERRNICO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	78	54	0120	8	BARRASA OBREGON GERARDO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06	83	66	0002	8	BARRERA MENDOZA ROSA BLANC	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
91	73	45	1320	6	BARRERA HDEZ CARLOTA	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
06	80	63	3012	0	BARRERA PEREZ JULIO	61	58	34	01	05	0	0	0	0	0	0	0	0	0

TOTAL DE DEDUCCION	CONCEPTO	ENFERMEDADES Y MATERNIDAD	RESERVA VEZ CANTO Y MUERTE	RIESGOS DE TRABAJO	GUARDERIAS	TOTAL
	IMPORTE ORIGINAL DE LA EMISION					
	MAS ALICUOTADO A LA EMISION ORIGINAL					
	PERCEPCION A LA EMISION ORIGINAL					
	SUB-TOTAL					
	MENOS DEDUCCION POR ENTERO PROVISIONAL PAGADO EL DIA					
	<b>NETO A PAGAR</b>					
NOTIFICADOR NOMBRE Y FIRMA	DOMICILIO DE LA NOTIFICACION		NOMBRE DE QUI EN RECIBIO LA NOTIFICACION		RECIBO LA NOTIFICACION NOMBRE Y FIRMA	
CLAVE	A LAS HRS DEL DIA DE		DE 199		CARGO O REPRESENTACION	

"La Importancia de Determinar el Perfil del Puesto del Encargado de Seguro Social en una Empresa del Sector Privado"

ANEXO "A"

INSTITUTO CANO DEL SEGURO SOCIAL  
ESQUERDA GENERAL

LIQUIDACION DE CUOTAS CERRERO PATRONAL

LUGAR PARA MARCAR CON MAQUINA REGISTRADORA



NO. DE REGISTRO PATRONAL: 060-72255-10-1  
 NO. DE CUOTA: 931065815  
 FECHA DE EMISIÓN: 3/2/79  
 LOCALIDAD: TLAHUEPATLA EDO. MEX.  
 NOMBRE DEL ASEGURADO: VEGA CASTRO NA. LOURDES  
 LOCALIDAD DEL ASEGURADO: TLAHUEPATLA EDO. MEX.  
 ACTIVIDAD: FAB. PABOS ANTIDEPRESIVOS

NO. DE CUOTA	AÑO DE EMISIÓN	SÉRIE	NOMBRE COMPLETO DEL ASEGURADO	DÍAS	SALARIO DIARIO BASE DE COTIZACIÓN	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE CANCELACIÓN	MONTOS DE LA PERCEPCIÓN BASE DE COTIZACIÓN		
								PERCEPCIÓN	PERCEPCIÓN	
01	68	3524	VILLALBA XHEVALDO ESTEBAN	61	21.50	01/05/79	01/05/79	11.25	11.25	
11	61	2582	VEGA ACUÑA LETICIA	61	59.33	01/05/79	01/05/79	29.67	29.67	
30	68	2882	VEGA CASTRO NA. LOURDES	61	50.44	01/05/79	01/05/79	25.22	25.22	
01	91	6200	VEGA MONROY GERARDO	61	39.84	01/05/79	01/05/79	19.92	19.92	
32	75	2028	VEGA VALLEJO JESUS	61	178.24	01/05/79	01/05/79	89.12	89.12	
06	75	2903	MELAZOQUEZ SORJA CONSUELO	61	34.18	01/05/79	01/05/79	17.09	17.09	
06	77	59	VILLACORRAL CHAVEZ-MARCELO	61	76.65	01/05/79	01/05/79	38.33	38.33	
43	80	2525	VILLALBA CHARRA TELESCORO	61	48.70	01/05/79	01/05/79	24.35	24.35	
92	67	0512	VILLALBA RANGEL JESUS LUIS	61	21.79	01/05/79	01/05/79	10.89	10.89	
06	78	2084	VILLALBA LÓPEZ	61	58.44	01/05/79	01/05/79	29.22	29.22	
11	72	0894	ZARZA RAMÍREZ ROBERTO	61	52.54	01/05/79	01/05/79	26.27	26.27	
43	82	0486	ZAMORA ESTRADA LEOPOLDO	61	84.29	01/05/79	01/05/79	42.15	42.15	
06	73	0215	ZAVOLA GOMEZ PEDRO	61	98.24	01/05/79	01/05/79	49.12	49.12	
PERCEPCIÓN TOTAL BASE DE COTIZACIÓN:					1174	58.13			581.30	581.30
04	89	8224	ZARZA RAMÍREZ ROBERTO	61	23.05	01/05/79	01/05/79	11.53	11.53	
PRIMARÍA: 11.4% (PATRON B. A. ASEGURADO) 66.57									66.57	66.57

TOTAL CANTIDAD	CONCEPTO	ENTREGADO Y MATERIAS	IMPORTE VEA CANTIDAD MATER	PIESGOS DE TRABAJO	GUARDERIAS	TOTAL	
274	IMPORTE ORIGINAL DE LA CUOTA	NS	728,147.24	NS	28,227.74	NS	756,375.00
	EXAMENADO A LA ENTREGA PROVISIONAL	472	78	472		472	
	MENOS DEDUCCIONES A LA EMISIÓN ORIGINAL	522	97	522		522	
	SUBTOTAL	726	781,222	726		781,222	
	MENOS DEDUCCIÓN POR ENTREGA PROVISIONAL PAGADO DEL DÍA 17-06-79		77,119.34			77,119.34	
	EN BENEFICIO DE PATRON						
	PER PATRON						
	NETO A PAGAR					704,102.88	

NOTIFICACION NOMBRE Y FIRMA: *[Firma]*  
 DOMICILIO DE LA NOTIFICACION: G. 002 0977  
 NOMBRE DE QUIEN RECIBIO LA NOTIFICACION: JANE A. LAMARCA  
 CARGO O REPRESENTACION: JEFE DE AREA  
 CLAVE: A LAS 08 DE 07 DE 1979  
 RECIBO LA NOTIFICACION NOMBRE Y FIRMA: *[Firma]*

"La Importancia de Determinar el Perfil del Puesto del Encargado de Seguro Social en una Empresa del Sector Privado"

## CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se ha pretendido demostrar que cada vez es más necesario que en las empresas, las personas que dirigen estas se den cuenta de la importancia que radica el tener bien asignado un perfil de puesto del encargado del seguro social, y aun más de la importancia que tiene el contar dentro de la organización con una persona responsable de las labores propias y exclusivas de todo lo relacionado con el Seguro Social, ya que de otro modo se seguirá cayendo en constantes gastos extras como se manifiesta en el capítulo 3 referente al IMSS dentro de este trabajo.

Siendo que uno de los objetivos de toda empresa es poder generar las mayores utilidades para sus accionistas y trabajadores, resulta de vital importancia lo planteado en este trabajo ya que teniendo bien definido el perfil del puesto del encargado del seguro social, automáticamente la persona que ocupe este puesto realizará sus actividades en una forma más eficiente y por consecuencia se evitarán los gastos extras en que se incurre cuando se hacen mal las cosas en esta área, por consiguiente este factor implica el no dañar las utilidades de la empresa y de los trabajadores y además también se ayuda al trabajador para que reciba su pensión cuando se retira de la vida laboral en un porcentaje correcto.

Este trabajo le servirá al lector para poder identificar todos los factores que influyen para poder desempeñar eficientemente la labor del encargado del seguro social.

Por último ya que este trabajo representa un esfuerzo para poder tratar una problemática actual que está presentándose en la mayoría de las empresas, he pretendido además de la información recolectada dar mi punto de vista a esta problemática en cada capítulo.

Espero que este trabajo le sirva al lector o las empresas que en determinado momento se les presente la problemática planteada aquí y que le sea útil para poder abordar y resolver dicha problemática.

## BIBLIOGRAFIA

ARIAS Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, México, 1990

BAENA Paz, Guillermina, Tesis en 30 días, Editores Mexicanos Unidos, México 1998

CARAY Cohen, CPCM, Manual de Políticas y Procedimientos en Materia de Personal, EE.UU. Modern Business Reports 1987

CHRUDEH Herbert, Administración de Personal, México. Cía. Editorial Continental s. a. de c. v. cecsa. 1989

DALE Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales México, Cía. Editorial Continental s. a. de c. v. cecsa. 1979

DE LA VEGA Ulibarri, Manual Tematizado Seguro Social México, Editorial deyca S.A. de C.V., 1984

E. LANHAM, ph. D, Valuación de Puestos, México, Cía. Editorial Continental s. a de c. v. cecsa. 1979

FERTONANI Marco, Análisis y Valoración de Tareas, España, Ediciones Deusto

GERARD Bertrand Alejandro, Seguro Social, Dofiscal Editores s. a de C., 1999

HAY y Asociados, s. a. de c. v. Guía para el Análisis de Puestos, México, Banco Nacional de México s. a. 1971

Internet IMSS

18 MAYO 2000

KOPELMAN Richard E. Administración de la Productividad en las Organizaciones, México MC graw – hill, 1988

- LITTERER Joseph A. Análisis de las Organizaciones, México, Editorial Limusa, 1979.
- MARTIN Del campo Rafael, Valuación y Compensación Objetivas de Sueldo, México, Editorial Trillas, 1991
- MUNCH Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas, 1999
- NAVARRO Francesc, Diccionario Enciclopédico Salvat Tomo 10, Salvat Editores, S.A. España 1998
- REYES Ponce Agustín, Administración de Personal Segunda Parte, Sueldos y Salarios, Editorial Limusa, S.A. México 1980
- RICHARD E Kopelman, Administración de la Productividad, en las Organizaciones, México, MC graw hill, 1988
- RODARTE Fernández Fernando, La Empresa y sus Relaciones Públicas, México, Editorial Limusa Wiley s. a. 1966.
- WURTZEL Herbert, Administración de Personal y Técnicas de Supervisión Servicios de Psicología Aplicada s. a, 1973.
- WURTZEL Herbert, Manual de Formas de Personal, Servicios de Psicología Aplicada s. a. México, 1973
- SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRADA AC, Folletos y Manuales de Actualización del IMSS, 2000

- LITTERER Joseph A. Análisis de las Organizaciones, México, Editorial Limusa, 1979.
- MARTIN Del campo Rafael, Valuación y Compensación Objetivas de Sueldo, México, Editorial Trillas, 1991
- MUNCH Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, México, Editorial Trillas, 1999
- NAVARRO Francesc, Diccionario Enciclopédico Salvat Tomo 10, Salvat Editores, S.A. España 1998
- REYES Ponce Agustín, Administración de Personal Segunda Parte. Sueldos y Salarios, Editorial Limusa, S.A. México 1980
- RICHARD E Kopelman, Administración de la Productividad en las Organizaciones, México, MC graw hill, 1988
- RODARTE Fernández Fernando, La Empresa y sus Relaciones Públicas, México, Editorial Limusa Wiley s. a. 1966.
- WURTZEL Herbert, Administración de Personal y Técnicas de Supervisión Servicios de Psicología Aplicada s. a, 1973.
- WURTZEL Herbert, Manual de Formas de Personal, Servicios de Psicología Aplicada s. a. México, 1973
- SISTEMAS DE INFORMACION INTEGRADA AC, Folleto y Manuales de Actualización del IMSS, 2000