



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS
PARA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA
INTERNA EN LA DELEGACIÓN DEL IMSS
MICHOACÁN.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

C.P. ROSA BERTHA GARCÍA CORREA

ASESOR DE TESIS

M.A. MARISOL PALMERÍN CERNA

MORELIA MICH, OCTUBRE 2010

CONTENIDO	Pág.
Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
 CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Delimitación del problema.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Tipo de investigación.....	9
 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL E HISTÓRICO	
2.1 Antecedentes históricos del IMSS.....	12
2.2 Misión y visión del IMSS.....	17
2.3 Marco legal del IMSS.....	19
2.4 Organigrama general de IMSS.....	21
2.5 Misión y visión de la Delegación del IMSS en Michoacán.....	43
2.6 Estructura de la Delegación del IMSS en Michoacán.....	44
2.7 Servicios que proporciona el IMSS en la Delegación de Michoacán.....	54
2.8 Los ingresos recaudatorios por concepto de Cuotas Obrero Patronales.....	56
 CAPÍTULO III DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN EL DELEGACIÓN MICHOACÁN	
3.1 Antecedentes históricos del Departamento de Auditoría Interna.....	61
3.2 Ubicación del Departamento de Auditoría Interna.....	62
3.3 Misión y visión del Departamento de Auditoría Interna.....	63
3.4 Marco legal del Departamento de Auditoría Interna.....	67
3.5 Funciones del Departamento de Auditoría Interna.....	67
3.6 Derechos y obligaciones de los empleados del Departamento de Auditoría Interna.....	68
3.7 Servicios que presta el Departamento de Auditoría Interna	74
3.8 Estructura orgánica vigente del Departamento de Auditoría Interna.....	76
3.9 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Foda) del Departamento de Auditoría Interna.....	88

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE PUESTOS

4.1 Antecedentes históricos de los Recursos Humanos.....	90
4.2 La administración de los Recursos Humanos.....	93
4.3 Análisis de Puestos.....	109
4.4 Marco Legal.....	114
4.5 Técnicas del Diagnóstico.....	115
4.6 Etapas del Análisis de Puestos.....	120
4.7 Beneficios del Análisis de Puestos.....	121

CAPÍTULO V RECOLECCIÓN DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Análisis de la información.....	127
5.2 Propuesta de Descripción y Perfil de Puestos Para El Departamento De Auditoría Interna En La Delegación Del Imss En Michoacán.....	137
Conclusiones.....	161
Recomendaciones.....	164
Bibliografía.....	166
Anexo 1.....	169
Anexo 2.....	177

RESUMEN

El propósito de la presente investigación consistió en la realización de una propuesta de Análisis de Puestos que responda a las necesidades del Departamento de Auditoría Interna. La presente investigación se realizó en el periodo comprendido de octubre a diciembre de 2009, en el Departamento de Auditoría Interna del Instituto Mexicano del Seguro Social. El presente estudio se justifica en virtud de que se observó que: parte del personal del Departamento de Auditoría Interna no está ubicado de acuerdo con el perfil en el puesto que le corresponde en concordancia con el Análisis de Puestos funcional. Para ello, fue necesario analizar los puestos que desempeñan los empleados, se revisaron organigramas, procesos, perfiles, y descripciones de puestos. Asimismo, se examinó la información con los participantes, puntualizando la descripción y el perfil adecuados, se determinaron las necesidades de elaborar y actualizar el Análisis de Puestos existente que servirá de guía al empleado para el desempeño de sus funciones y obligaciones. El presente trabajo, empleó las técnicas de: encuesta y entrevista; presentando como parte sustantiva el trabajo de campo. La recolección e interpretación de datos permitió conocer, entre otras situaciones, que el personal no tiene un amplio conocimiento del puesto que desempeña, realiza actividades que no le corresponden, no reúne el perfil académico del puesto y requiere de un programa de capacitación que responda a las necesidades reales, entre otras cosas.

ABSTRACT

The purpose of this research consisted of conducting a job analysis model that meets the needs of the Department of Internal Audit. This research was conducted in the period October to December 2009, the Internal Audit Department of the Institute Mexican Social Security Institute. This study is justified on the grounds that it was observed that: the staff of the Internal Audit Department is located in accordance with the profile in the place it merits in accordance with the functional job analysis. This was necessary to analyze the positions played by employees charts were reviewed, processes and job descriptions. Also discussed the information with participants, noting the description and the appropriate profile, identified the needs of developing and updating the existing job analysis that will guide the employee to perform his duties and obligations. This work used techniques: interview and survey, presented as a substantive part of the fieldwork. The collection and interpretation of data allowed to know, among other situations, that staff has extensive knowledge of the position he plays, has been operating that do not belong, does not meet the academic profile of the post and requires a training program that meets real needs, among other things.

INTRODUCCIÓN

El Análisis de Puestos de trabajo, comúnmente se ha considerado como una herramienta básica para el establecimiento de toda una gama de aspectos relacionados con los recursos humanos en las organizaciones. El Análisis de Puestos se define como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, relaciones, requisitos físicos y personales que se exigen, los riesgos que se comportan y las condiciones ambientales en las que se desarrolla el puesto.

Todo ello, ha obligado a las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas.

En términos generales la investigación, contiene los siguientes capítulos:

El capítulo I, desarrolla: el planteamiento y delimitación del problema; los objetivos; la justificación y el tipo de investigación; todo ello forma parte de la metodología.

En el capítulo II, se presenta la base teórica que respalda el desarrollo de la investigación. Se pretende ir de lo general hacia lo particular, iniciando con los antecedentes históricos del IMSS, el marco legal, la estructura orgánica y las funciones de las áreas que forman parte de la Delegación del IMSS en Michoacán.

El capítulo III, se refiere de manera específica al Departamento de Auditoría Interna de la Delegación Michoacán en el IMSS, y destaca su origen, la estructura orgánica, la descripción de puestos, los objetivos, la misión y la visión.

El capítulo IV, presenta: los antecedentes históricos de los recursos humanos; orígenes de la administración de personal; las técnicas del diagnóstico, las etapas y los beneficios del Análisis de Puestos.

Por su parte en el capítulo V, se analizan los resultados obtenidos por la investigación de campo, con base en la metodología utilizada en este trabajo. De igual forma, se presentan las conclusiones y se proponen las recomendaciones concretas a las que se llegaron, después de haber obtenido los resultados de la investigación.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es bien sabido que si una empresa carece de un sistema adecuado de organización, sin delimitar las funciones y obligaciones de los puestos, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, determinar perfiles de los ocupantes, seleccionar al personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado; lo que hace necesario la realización de un Análisis de Puestos.

Como resultado de una sistematización de procesos en el Departamento de Auditoría Interna, surge la necesidad de un Análisis de Puestos.

Por lo anterior se originan la siguiente interrogante:

¿Por qué es necesario actualizar el Análisis de Puestos en el Departamento de Auditoría Interna de la Delegación Michoacán en el IMSS?

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

El estudio se realizó en el en el Departamento de Auditoría Interna del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en la Delegación Michoacán, en el periodo de octubre a diciembre de 2009.

1.3 OBJETIVOS.

General:

Elaborar un Análisis de Puestos que responda a las necesidades reales del Departamento de Auditoría Interna del IMSS-Delegación Michoacán.

Específicos:

- Realizar un diagnóstico en el Departamento de Auditoría Interna mediante una investigación documental.
- Recopilar información de la estructura organizacional a través de la encuesta y entrevista.
- Identificar funciones, responsabilidades y perfiles de los puestos actuales.
- Diseñar los formatos acorde con el análisis de puestos actual.

1.4 HIPÓTESIS.

La falta de actualización del Análisis de Puestos en el Departamento de Auditoría Interna del IMSS-Delegación Michoacán, ocasiona desconocimiento de funciones, evasión de responsabilidades y que los empleados no estén ubicados en el puesto que les corresponde.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

El Análisis de Puestos es uno de los documentos y elementos más importantes porque permite establecer: los niveles, funciones y obligaciones que los Recursos humanos van a desempeñar en su puesto; un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal; establecer un programa de capacitación y actualización; un Reglamento de Seguridad que impacta a la Comisión de Higiene y Seguridad; y una evaluación del desempeño correcta y con ella establecer los niveles de sueldos y salarios acordes a cada puesto. Por otro lado, debemos subrayar que un inadecuado Análisis de Puestos puede ser perjudicial para la organización, porque al no encontrarse bien definidas las funciones y obligaciones, los empleados tendrán fallas, y no serán eficaces, ni eficientes y por lo tanto, no se conseguirán los objetivos planteados de la organización. Los motivos para desarrollar este trabajo de investigación, se justifican plenamente cuando se observa que el personal del Departamento de Auditoría Interna del IMSS-Delegación Michoacán, no tienen la descripción de puesto que les corresponde, en concordancia con un Análisis de Puestos actualizado y funcional.

Cuando las competencias, (valores, habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas), de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo, y además sus intereses, deseos, estilo de vida, etc., son compatibles con las

características del puesto, y cuando el desempeño es óptimo, entonces cualquier tipo de organización podrá cumplir con su cometido.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

La remuneración económica, sigue ocupando un lugar ciertamente privilegiado como forma de motivación, de que disponen las organizaciones, y es precisamente el puesto de trabajo, el que determina los sueldos y salarios, entre otras cosas.

Máxime que vivimos en esta época, que se le denomina de la Globalización en la que existe una interdependencia entre: personas, organizaciones y países. Lo que significa que el buen funcionamiento de cualquier organización, debe de sustentarse en preceptos, lineamientos y documentos que respondan a esa interdependencia, que se manifiesta en una influencia mutua, y por lo tanto se generan cambios y movimientos constantes y permanentes. Por ello, es que la propuesta está acorde con las necesidades surgidas del movimiento y la dinámica de esta Globalización.

Por lo tanto, el Análisis de Puestos es el instrumento fundamental para el funcionamiento idóneo de excelencia y calidad de cualquier organización, por esa importancia es que se hace esta propuesta, de este trabajo de investigación.

1.6 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Este trabajo de investigación emplea las técnicas de: la encuesta y la entrevista. Cabe señalar que, el cuestionario es el instrumento básico en las dos técnicas señaladas, pero se debe mencionar que existen distintos tipos de cuestionarios, algunos son estructurados y otros semiestructurados, incluso los hay abiertos y cerrados, inducidos y no inducidos, hasta de ensayo, pero en este caso se elaboró un tipo de cuestionario con preguntas abiertas y cerradas en el que los encuestados pudieran expresar por escrito lo que se buscaba, es entonces aquí de donde se obtiene la materia prima para proveer el proyecto de investigación de la savia, que se requiere para darle el sustento y la calidad del rigor científico al trabajo de esta tesis.

Asimismo, es necesario señalar que si bien es cierto, que la parte sustantiva esta en el trabajo de campo, es necesario destacar que en principio se hace referencia a definiciones, conceptos, antecedentes, etc., lo que forma parte de un Marco Teórico Referencial e Histórico. Por ello se hizo pertinente consultar y leer libros, manuales, páginas de internet, entre otros, para desarrollar y ubicar este apartado, y con eso estar en condiciones de construir correctamente la propuesta.

Cabe señalar que, la investigación que se desarrolló tiene un enfoque cuantitativo, y su paradigma es empírico-analítico, por sus características; pero sobre todo por tratarse de una propuesta para actualizar la descripción de puestos del Departamento de Auditoría Interna del IMSS en la Delegación Michoacán. Es por ello que la investigación documental se combina con el trabajo de campo.

Se podrían mencionar muchas cosas más, con respecto al tipo de investigación en que se ubica esta tesis. Pero sobre todo lo más importante es que contribuya con algo a mejorar lo ya señalado; en consecuencia es una propuesta original, en el afán de que se trate algo original, y relevante. Seguramente las autoridades respectivas, habrán de aplicarla sin ninguna restricción.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL E HISTÓRICO.

El IMSS nace en 1943, en respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora. Actualmente, la Ley señala que la Seguridad Social tiene como finalidad el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

A efecto de cumplir con tal propósito el Seguro Social, comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario. Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo.

El IMSS cuenta con cinco ramos de seguro que son: Enfermedades y Maternidad, Riesgos de Trabajo; Invalidez y Vida, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, y Guarderías y Prestaciones sociales.

1. El seguro de Enfermedades y Maternidad brinda: la atención médica, 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 subsidios por incapacidades temporales.
2. El seguro de Riesgos de Trabajo protege: al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo, brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras esté inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.

3. El seguro de Invalidez y Vida protege: contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado, por invalidez cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.
4. El seguro de Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez es: el seguro mediante el cual 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. Con la contratación de este seguro, el trabajador tendrá derecho a una pensión, asistencia médica, y a las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.
5. Finalmente, el seguro de Guarderías y Prestaciones Sociales otorga: al asegurado y a sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la 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.

Cada uno de estos ramos de aseguramiento, es distinto porque protegen al trabajador y a sus beneficiarios contra situaciones diferentes, mediante prestaciones en especie y en dinero.

Voluntariamente podrán ser sujetos de aseguramiento al régimen obligatorio:

- Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como 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.
- Los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Mediante convenio con el instituto se establecerán las modalidades y fechas de incorporación al régimen obligatorio, de los sujetos de aseguramiento mencionados.¹

2. 1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL IMSS.

La base constitucional del Seguro Social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".²

A finales de 1925, se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo, se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero, suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar.

En 1929, el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que: "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de Vida, de

¹ Art. 11, *Ley de Seguro Social* publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de Agosto de 2006, pág.4

² www.imss.gob.mx/instituto/historia/index.htm.

Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos.”³ Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad.

En 1935, el Presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de Ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, tanto del sector industrial como del agrícola. Sin embargo, se consideró que el proyecto requería aún estudios posteriores. Por encargo del mismo Presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores. Su principal autor fue el titular de la Secretaría de Gobernación, Licenciado Ignacio García Téllez, abogado de cuarenta años de edad, quien para esa fecha ya había sido Diputado Federal, Gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma y, durante el Régimen Cardenista, Secretario de Educación, presidente del Partido Nacional Revolucionario, Secretario Particular del Jefe del Ejecutivo y para esa fecha, Secretario de Gobernación colaborando con él varios especialistas en Derecho, Medicina y Economía, basados en la legislación expedida en otros países hispanoamericanos.

El proyecto de García Téllez, se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria. Aprobado el proyecto por un Consejo de Ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938. Pero tampoco esta vez pudo llegar más adelante, pues a los legisladores les pareció conveniente que se elaborará un documento más completo, fundamentado en estudios actuariales. Por otra parte, la situación del momento, de fuerte crisis provocada por la Expropiación Petrolera, exigía promover antes que nada la unidad nacional.

³ Art. 123 fracción XXIX, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de Septiembre de 2008, pág. 93

A partir de 1939, la situación de guerra motivó muchas inquietudes por encontrar soluciones a los problemas de desigualdad económica y social. Uno de los puntos de acuerdo de los firmantes de la Carta del Atlántico fue que, una vez derrotadas las potencias nazi fascistas, había que lanzarse a la búsqueda de instituciones tanto nacionales como internacionales que encaminaran, aparte de la paz y la tranquilidad mundiales: "la seguridad de que todos los hombres de todos los países para que pudieran vivir libres tanto de temores como de necesidades".⁴

Hacia 1942, confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho, por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez, atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año, se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales. El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943, se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social. Ahí se determina, desde los artículos de inicio, que la finalidad de la seguridad social es garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un Organismo

⁴ Cruz Romero Francisco, *60 años de servir a México*, Enero 2004 pág. 33

Público Descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

En diciembre de 1943, el Lic. García Téllez es nombrado nuevo Director del Instituto y unos cuantos días después, el 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

Sin embargo, durante algunos meses continuaron las manifestaciones de inconformidad y los ataques contra la introducción del sistema. Estos provenían de varios sectores empresariales que se resistían al nuevo pago implicado en las cuotas de la seguridad social. Curiosamente, también algunos grupos sindicales realizaron numerosas expresiones de rechazo. Poco a poco se fueron atenuando las posiciones más violentas, ante la actitud decidida del gobierno de poner en marcha el Seguro Social en todos sus ramos. Antes de que concluyera 1946, el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara; el Instituto, tras sus primeros tiempos de dificultades políticas y angustias financieras, había alcanzado la seguridad económica necesaria, y el reconocimiento general por la importancia de sus beneficios. Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo socio-médico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.⁵

Durante la administración 1952-1958, se buscó asegurar el equilibrio financiero de la Institución mediante la reorganización administrativa. Por otro lado, se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias, y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período,

⁵ Ibid. pág.38

estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios, sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas, a la Ley del Trabajo de 1962, quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno, y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres. Para 1964, ya se encontraban protegidos por el Seguro Social poco más de 6 millones de mexicanos, cifra que se incrementaría en 50 millones en el período comprendido entre 1964 y 1970.

A partir de 1970, hay un giro importante en la manera de entender la realidad nacional. Se percibe la necesidad de hacer extensivos a toda la población, los frutos del desarrollo económico logrado por el país. El Seguro Social, se entiende como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos, por lo que se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento. Durante 1972, se iniciaron estudios para realizar múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados, e implantaba el ramo de guarderías en toda la República.

El rasgo más trascendente de esta Ley fue la clara intención de que el Seguro Social, no se quedará en una instancia de justicia laboral sino que, en la medida de las posibilidades, tendiera a construir una seguridad social integral. En estos términos se entiende la facultad otorgada al IMSS, de extender su acción a poblaciones marginadas, sin capacidad de pagar cuota alguna.⁶ Así, comenzó a operar el Programa Nacional de Solidaridad Social por Cooperación Comunitaria, financiado por la Institución y por el Estado. Se convirtió, en 1979, en el Programa IMSS-

⁶ Ibid. pág.40

Coplamar por Cooperación Comunitaria y, al desaparecer el organismo Coplamar, tomo el nombre que lleva hasta la fecha: Programa IMSS-Solidaridad.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población, con una relación formal de trabajo, se incorporará al sistema de seguridad social. Para 1987 el régimen ordinario cubría ya a casi 33 millones de mexicanos, de los cuales más de 7 millones eran asegurados permanentes.

Las crisis económicas de los últimos tiempos, han afectado seriamente la situación financiera y, por consiguiente, operativa de la Institución. Durante todo el año 1995, se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió la iniciativa de una Nueva Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial en diciembre del mismo año 1996. La Nueva Ley, entre otras cosas, modifica radicalmente el sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazo.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN DEL IMSS.

La Misión general del IMSS: “es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte. El principal instrumento de la Seguridad Social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente la Institución llamada Instituto Mexicano del Seguro Social.”⁷

La protección se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide al trabajador continuar ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

⁷ Instituto Mexicano del Seguro Social, *Plan estratégico 2007-2010*, pág.3

El propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo, y de las prestaciones fundamentales se orientan a incrementar el ingreso familiar, aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales, hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

La Ley del Seguro Social en el artículo 2 expresa así todo lo anterior: "la Seguridad Social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo".⁸

La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familiares; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social, y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país. Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas, después de muchos años de luchas sociales, y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar.

Así tenemos:

I. LA MISIÓN DEL IMSS:

a) En la organización social del trabajo y en la previsión social:

“Administrar los riesgos que se expresan en la Constitución y que se especifican en los distintos ramos de seguro que regula la Ley del Seguro Social, para lo cual se requiere de la adecuada administración de las contribuciones y los recursos

⁸ Op. cit. pág.1.

financieros para garantizar las prestaciones en especie y en dinero, y lograr la estabilidad en el bienestar del asegurado.”

b) En la provisión de servicios:

“Cuidar y fomentar de manera integral la salud de la población trabajadora, pensionada, asegurada voluntariamente, y de sus familias, así como de la atendida en esquemas de solidaridad social. Lo anterior, a través de proveer los servicios preventivos y curativos médicos con niveles de oportunidad y calidad, y ofrecer a la madre trabajadora servicios de guarderías que permitan un cuidado adecuado de sus hijos pequeños, contribuyendo así a un círculo de mejoras en la calidad de la atención y en la productividad de los trabajadores y de sus hogares.”

c) En la administración de las contribuciones a la seguridad social:

En su carácter de organismo fiscal autónomo, fomentar la competitividad de las empresas, la transparencia de la información que genera su función fiscal, y una recaudación más eficaz.

II. LA VISIÓN DEL IMSS:

“El IMSS es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México; es sin duda, una de las instituciones más queridas por los mexicanos”.⁹

2.3 MARCO LEGAL DEL IMSS.

El IMSS es un Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica propia emanada del artículo 123 fracción XXIX de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que señala que: “es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria

⁹ Op. cit. pág. 4

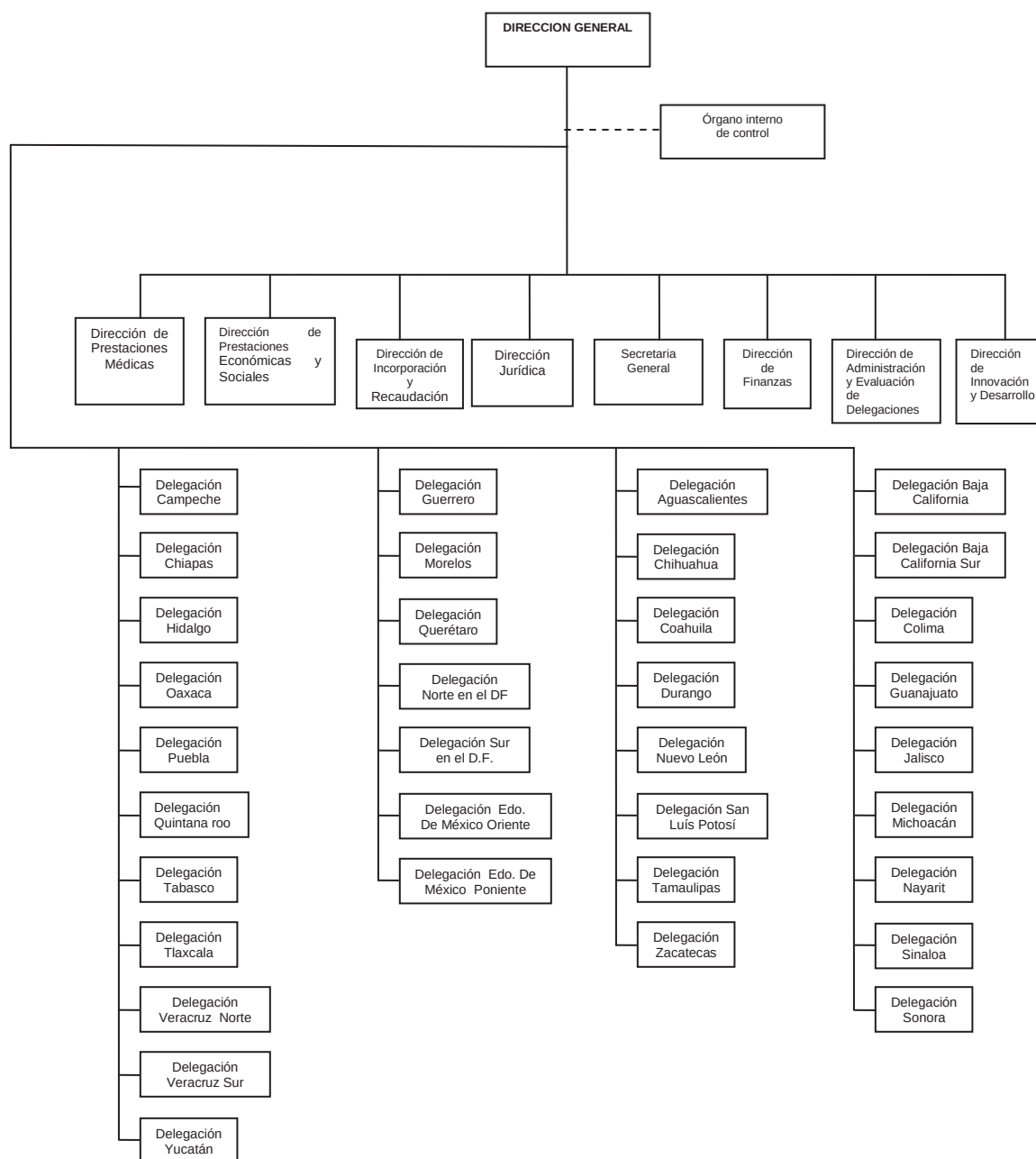
del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados, y otros sectores sociales y sus familiares”.¹⁰ El cual da origen a la promulgación de la Ley del Seguro Social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 1943, con sus consecuentes modificaciones hasta tener la actual Ley del Seguro Social, modificada el 11 de marzo de 1973 y posteriormente el 21 de diciembre de 1995. La última reforma del 9 de julio de 2009.

Asimismo, en el Artículo 270 de la Ley del Seguro Social señala que el Instituto, en su carácter de organismo fiscal autónomo, se sujetará al régimen establecido en esta Ley, ejerciendo las atribuciones que la misma le confiere de manera ejecutiva, con autonomía de gestión y técnica.

¹⁰ Op. cit. pág.93

2.4 ORGANIGRAMA GENERAL DEL IMSS.

La estructura organizacional del Instituto Mexicano del Seguro Social es la siguiente:¹¹



¹¹ Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social. Septiembre 2006.

2.4.1. FACULTADES DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Las facultades conferidas a la estructura orgánica del Instituto, se encuentran señaladas en el Reglamento Interior del IMSS en los artículos del 66 al 82 y son las siguientes:

A) LA DIRECCIÓN GENERAL.

- Representar legalmente al Instituto como persona moral con todas las facultades que corresponden a los mandatarios generales para pleitos y cobranzas, actos de administración y de dominio y las especiales que requieran cláusula especial conforme al Código Civil Federal incluyendo la facultad expresa para conciliar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
- Otorgar, conforme a las disposiciones aplicables, los estímulos al personal por el desempeño y dedicación en su quehacer institucional.
- Representar al Instituto como organismo fiscal autónomo ante todas las autoridades, con la suma de facultades generales y especiales que establezca la Ley.
- Proponer al Consejo Técnico las políticas estratégicas para la conducción del Instituto.
- Ejecutar los acuerdos y resoluciones del Consejo Técnico y, en su caso, informar de los resultados.
- Delegar la representación, incluyendo la facultad expresa para conciliar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, de conformidad con los dispuestos en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y demás disposiciones jurídicas aplicables.¹²

¹² Art. 66, *Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006, pág.13

- Vetar los acuerdos del Consejo Técnico cuando impliquen inobservancia a la Ley, a sus reglamentos o no se ajusten a las políticas institucionales.
- Resolver bajo su inmediata y directa responsabilidad los asuntos urgentes, a reserva de informar al Consejo Técnico sobre las acciones realizadas y los resultados obtenidos.
- Presentar anualmente al Consejo Técnico el informe de actividades, así como el programa de labores; el presupuesto de ingresos y egresos para el siguiente período; el balance contable; el estado de ingresos y gastos, así como el informe financiero y actuarial y, en su caso, proponer a dicho Consejo la elaboración de estudios sobre la revisión de la fórmula para el cálculo de la prima del seguro de riesgos de trabajo.
- Ejercer las funciones en materia de presupuesto, conforme a lo dispuesto en la Ley.
- Delegar en el Secretario General, titulares de órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada, la facultad de nombrar y remover a los trabajadores de confianza en el ámbito de su competencia.
- Designar al encargado del despacho de los órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada en el caso de las vacantes de los titulares.
- Designar a los servidores públicos que deban representar al Instituto ante organismos internacionales, foros, eventos y reuniones nacionales e internacionales, en donde se discutan asuntos en materia de su competencia.
- Las demás que le confieran la Ley, sus reglamentos y los acuerdos del Consejo Técnico.¹³

B) LA DIRECCIÓN DE PRESTACIONES MÉDICAS.

- Planear y dirigir las acciones relacionadas con la prestación de los servicios médicos.

¹³ Ibid. pág.14

- Normar la participación institucional en la atención de problemas de salud de la población en general, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal relacionadas con el Sistema Nacional de Salud.
- Atender los asuntos que le competen, en coordinación con las unidades administrativas a su cargo y los órganos Normativos, Colegiados, de Operación Administrativa Desconcentrada y Operativos.
- Emitir la normatividad institucional relativa a vigilancia epidemiológica, medicina preventiva, fomento a la salud, salud reproductiva, salud materno infantil, educación médica, investigación médica, salud en el trabajo y la prestación de los servicios médicos y de rehabilitación en sus tres niveles de atención.
- Participar con las demás unidades administrativas y entidades del Sistema Nacional de Salud, en la vigilancia epidemiológica de la población.
- Aprobar, previa coordinación con los órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada competentes, la normatividad y los lineamientos generales y específicos a que se deberá sujetar la construcción, ampliación, remodelación y equipamiento de unidades médicas.
- Emitir la normatividad necesaria para la correcta y adecuada atención institucional de las disposiciones relacionadas con Cuadros Básicos de Insumos para la Salud, así como para la integración y funcionamiento de los comités correspondientes.
- Aprobar e informar al Director General la inclusión, modificación y exclusión de insumos para la salud en los cuadros básicos institucionales, previa coordinación con las áreas correspondientes.
- Difundir los cuadros básicos institucionales de insumos para la salud.¹⁴

¹⁴ Ibid. pág.33

- Establecer coordinación con los Órganos Normativos correspondientes para definir conjuntamente políticas, programas y acciones dirigidas a la población usuaria en materia de salud.
- Establecer, operar y explotar el sistema de información médica, de acuerdo con los lineamientos del Instituto y los del Sistema Nacional de Salud.
- Planear y coordinar la administración y operación del Programa IMSS-Oportunidades, cuyos recursos se ejercerán de conformidad con lo establecido en la Ley, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y demás disposiciones legales aplicables, así como aquellas reglamentarias y administrativas que de ellas deriven, y analizar sus resultados.
- Planear, dirigir y analizar en coordinación con los Órganos Normativos competentes, la capacitación y el fomento de la cultura de la calidad relacionada con la prestación de los servicios médicos.
- Emitir lineamientos, en coordinación con los Órganos Normativos competentes, para mejorar y rediseñar los procesos y sistemas operacionales relativos a la prestación de servicios médicos, así como apoyar la implantación de proyectos de calidad en los servicios de salud.
- Validar en campo los nuevos modelos de organización de servicios de salud, en coordinación con los órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada, así como generalizar y normar aquellas acciones de calidad que se compruebe mejoran los procesos correspondientes.
- Orientar, capacitar y coadyuvar con los órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada competentes, en el desarrollo de propuestas de funciones, normas de operación, nuevos esquemas de funcionamiento y criterios de clasificación de unidades de servicio que garanticen la calidad de los servicios de salud.
- Administrar los proyectos de cambio, orientados a la mejora de la gestión clínica y a la satisfacción del usuario de las prestaciones médicas.

- Diseñar y operar, en coordinación con los órganos Normativos, de Operación Administrativa Desconcentrada y unidades operativas competentes, un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos de atención a la salud.
- Normar y promover con la participación de los órganos Normativos, de Operación Administrativa Desconcentrada y unidades operativas competentes, las acciones que impulsen la calidad y el mejoramiento de los procesos de atención a la salud.
- Asesorar y apoyar al Director de la Unidad Médica de Alta Especialidad que corresponda, para que tome las medidas correctivas necesarias, a fin de resolver los problemas identificados en el análisis del funcionamiento de la prestación de los servicios del Instituto.
- Las demás que le señalen la Ley, sus reglamentos y acuerdos del Consejo Técnico, así como las que le encomiende el Director General.¹⁵

C) LA DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES.

- Planear, dirigir y normar las acciones y procedimientos relacionados con el otorgamiento de las prestaciones en dinero, servicio de guarderías, prestaciones sociales institucionales y otros servicios y prestaciones a su cargo, conforme a lo establecido en la Ley y sus reglamentos, comprendiendo los ingresos de dichas prestaciones y servicios y, en su caso, evaluar sus resultados.
- Dictar disposiciones, lineamientos y criterios de observancia general y obligatoria para las instancias y unidades operativas de prestaciones económicas, guarderías, prestaciones sociales institucionales, así como de otros servicios y prestaciones a su cargo, y regular la recopilación, evaluación y sistematización de la información que al respecto se genere.

¹⁵ Ibid. pág.33

- Establecer acciones de coordinación y concertación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal, del Distrito Federal y Municipal o con los sectores social y privado que hagan posible el acceso a preferencias, prerrogativas y servicios que contribuyan al bienestar de los derechohabientes de acuerdo con lo que establece la Ley y sus reglamentos en la materia de su competencia.
- Establecer coordinación con los órganos Normativos, Colegiados, de Operación Administrativa Desconcentrada y Operativos, para la adecuada aplicación de la normatividad emitida para el otorgamiento de las prestaciones en dinero, servicio de guarderías, prestaciones sociales institucionales y otros servicios y prestaciones a su cargo.
- Establecer, en coordinación con los Órganos Normativos competentes, los programas de mejora continua de los procesos de prestaciones en dinero, servicio de guarderías, prestaciones sociales institucionales y otros servicios y prestaciones a su cargo, así como los programas de capacitación dirigidos al personal de las áreas de prestaciones económicas y sociales del nivel normativo, de operación administrativa desconcentrada y operativo.
- Establecer, en coordinación con los órganos Normativos, Colegiados, de Operación Administrativa Desconcentrada y Operativos, los programas para la construcción, ampliación, remodelación y equipamiento de las unidades operativas de guarderías, prestaciones sociales institucionales y otros servicios y prestaciones a su cargo.
- Autorizar los programas orientados a la difusión de las prestaciones en dinero, servicio de guarderías, prestaciones sociales institucionales y otros servicios y prestaciones a su cargo.¹⁶
- Establecer coordinación con el órgano Normativo competente, en materia de criterios de operación y metodologías de vinculación con programas de salud con enfoque de prevención, fomento del auto cuidado de la salud y acciones de rehabilitación.

¹⁶ Ibid.pág.29

- Determinar estrategias para la expansión y orientación de los servicios de prestaciones sociales institucionales con base en la realización de estudios socio-demográficos y de transición epidemiológica, así como de identificación de grupos prioritarios de atención.
- Autorizar el desarrollo e implantación de nuevos modelos de atención infantil en guarderías, que respondan a las necesidades y características de la población demandante, conforme a la capacidad del Instituto.
- Determinar los estudios de factibilidad para sustentar los proyectos de inversión, expansión y modernización de las unidades operativas de los servicios a su cargo.
- Las demás que le señalen la Ley, sus reglamentos y acuerdos del Consejo Técnico, así como las que el encomiende el Director General.

D) LA DIRECCIÓN DE INCORPORACIÓN Y RECAUDACIÓN.

- Establecer políticas, normas y programas en materia de su competencia.
- Solicitar a las unidades administrativas competentes del Instituto, la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política fiscal del Instituto.
- Elaborar los proyectos de reglas generales y otras disposiciones en materia de afiliación, clasificación de empresas, información sobre la vigencia de derechos, recaudación y fiscalización del Instituto y someterlos a la aprobación del Consejo Técnico, de conformidad con las normas aplicables.
- Analizar la actividad y condiciones económicas generales del país y realizar estudios que sirvan al Instituto como marco de referencia para formular su política de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización del Instituto, así como prever su impacto en las finanzas del mismo.
- Analizar las repercusiones económicas y financieras de la política de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización del Instituto, así como

diseñar y administrar un sistema de estadística al respecto, en coordinación con las unidades administrativas competentes del Instituto y proponer las medidas correspondientes.

- Participar, en el ámbito de su competencia, con las unidades administrativas competentes del Instituto, en la formulación de los anteproyectos de presupuestos de ingresos y de egresos del Instituto para cada ejercicio, así como en la elaboración del estado de ingresos y gastos que anualmente el Director General presente a la consideración del Consejo Técnico.
- Participar con la Dirección de Finanzas en la elaboración del proyecto de presupuesto de cuotas, contribuciones y aportaciones del Gobierno Federal, relativas al financiamiento de los regímenes del Seguro Social.
- Elaborar estudios actuariales, financieros y de infraestructura de servicios, así como colaborar con las demás unidades administrativas del Instituto en la elaboración de los estudios que incidan en las materias de su competencia.
- Elaborar los estudios o análisis de los procesos para determinar, desarrollar e implementar, acciones de mejora continua de los servicios competencia de las jefaturas de servicios delegacionales y subdelegaciones, respecto de las actividades que realicen en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.
- Diseñar los sistemas de registro de la recaudación de ingresos y de control del trámite de cobro de los créditos fiscales a favor del Instituto, así como los formatos que deban usar los patrones y demás sujetos obligados para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Coordinar acciones con el sector social y privado, para el intercambio de información relacionada con el cumplimiento de sus atribuciones.¹⁷
- Proponer y coordinar programas de difusión relativos a las obligaciones de los patrones o sujetos obligados y derechos de los trabajadores previstos en la Ley y sus reglamentos.

¹⁷ Ibid. pág.19

- Presentar, de conformidad con la normatividad aplicable, a la consideración del Director General, los programas de estímulos al desempeño de los titulares de las jefaturas de servicios delegacionales y de las subdelegaciones, respecto de las actividades que realicen en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.
- Autorizar la implementación de acciones de mejora continua de los procesos competencia de las jefaturas de servicios delegacionales y subdelegaciones en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.
- Ordenar la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución, en los casos de trámites de solicitudes de pago diferido o en parcialidades, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento respectivo, así como en el caso de aclaración administrativa.
- Ordenar la práctica de visita domiciliaria, así como la revisión sin que medie ésta, con el personal que al efecto designe y requerir la exhibición de libros y documentos, a fin de comprobar el cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley y demás disposiciones aplicables.
- Presentar para aprobación del Consejo Técnico, las normas y bases para cancelar los créditos derivados de contribuciones y aprovechamientos, cuyo cobro tenga encomendado, por incosteabilidad en su cobro, por incobrabilidad o insolvencia del deudor o de los responsables solidarios.
- Presentar a la consideración de la Dirección Jurídica, los asuntos en los que se estime deba formularse querrela, por considerarse que se cometió un delito en contra de los regímenes del Seguro Social, acompañando la cuantificación del perjuicio sufrido por el Instituto.
- Imponer, en su caso, las sanciones a que se refiere la Ley y su Reglamento en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización.¹⁸

¹⁸ Ibid. pág.20

E) LA DIRECCIÓN JURÍDICA.

- Fijar los criterios de interpretación, para efectos administrativos, de la Ley y sus reglamentos y, en general, dictar y encauzar el criterio jurídico del Instituto.
- Dictar normas relacionadas con el registro y control de los contratos, convenios y demás instrumentos jurídicos en los que se establezcan obligaciones de pago del Instituto frente a terceros.
- Validar jurídicamente y registrar los contratos y convenios que suscriba el Director General.
- Coordinar la formulación y someter a la consideración del Director General, para su presentación al Consejo Técnico del Instituto, de los proyectos de iniciativas de leyes o decretos, así como reglamentos, decretos y acuerdos correspondientes.
- Coordinar y llevar a cabo, por instrucciones del Consejo Técnico, las acciones encaminadas a presentar los proyectos de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos ante la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal y cualquier otra instancia que señalen las disposiciones legales y reglamentarias.
- Coordinar el registro de los nombramientos de los servidores públicos de mando propuestos por el Director General al Consejo Técnico, así como el de firmas de aquellos que en ejercicio de sus facultades puedan obligar al Instituto.
- Asesorar jurídicamente a los Órganos Superiores y unidades administrativas del Instituto; fungir como órgano de consulta y realizar los estudios e investigaciones jurídicas que requiera el desarrollo de las atribuciones del Instituto, con independencia de las funciones que en materia de consulta, asesoría e investigación ejerzan dichas unidades.

- Desahogar las consultas que le sean formuladas por las entidades públicas, patrones o trabajadores, sobre situaciones reales y concretas respecto de la Ley y sus reglamentos.
- Resolver sobre la competencia de los Consejos Consultivos Delegacionales para el trámite y resolución del recurso de inconformidad.
- Autorizar las resoluciones de rescisión del contrato individual de trabajo, derivadas de las investigaciones laborales practicadas al personal de los Órganos Normativos y de aquellos expedientes en que se hubiera ejercitado la facultad de atracción.
- Representar al Instituto, en su carácter de apoderado general, en la celebración de los contratos, convenios y demás instrumentos jurídicos que obliguen al Instituto frente a terceros, salvo que existan poderes expresos otorgados para servidores públicos dentro de la esfera de su competencia.
- Planear las estrategias a seguir en los juicios del orden civil, penal, laboral, fiscal, contencioso administrativo o de cualquier otra naturaleza que puedan afectar los intereses del Instituto, así como aquéllos asuntos respecto de los que sea ejercida la facultad de atracción.
- Autorizar a terceros el uso de los bienes inmuebles del Instituto, en los términos de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables.
- Representar al Instituto, al Consejo Técnico y al Director General, ante toda clase de autoridades, organismos y personas, con las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley.
- Promover la celebración de reuniones para actualizar, unificar criterios y revisar métodos de trabajo en las áreas de servicios jurídicos delegacionales.¹⁹

¹⁹ Ibid. pág.26

- Autorizar la publicación en el Diario Oficial de la Federación de todo aquel documento, acto o disposición que de acuerdo con la Ley o por instrucción del Consejo Técnico se tenga que difundir a través de ese medio.
- Planear, coordinar, normar y organizar el sistema de orientación, atención e información para los derechohabientes del Instituto, que les permita recibir de manera oportuna y eficiente las prestaciones y servicios derivados de los seguros que consagra la Ley, así como el trámite y resolución de quejas administrativas y seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones que sean emitidas por las diversas autoridades competentes.
- Coordinar las acciones para la orientación y auxilio de los derechohabientes en el ejercicio de sus derechos y medios de defensa en términos de la Ley y comunicar, en su caso, a los órganos y unidades competentes las recomendaciones que procedan respecto a la adecuación de trámites, procedimientos y demás disposiciones normativas que se deriven de la Ley.
- Coordinar las acciones relacionadas con las funciones de la Unidad de Enlace Institucional y del Comité de Información del Instituto.
- Recibir las auditorías que determine el Director General, así como dar atención y seguimiento al informe de resultados de las mismas hasta su total resolución.
- Fungir como ventanilla única de las consultas que las diferentes unidades administrativas del Instituto, pretendan formular a la Secretaría de la Función Pública o al Órgano Interno de Control.

F) LA SECRETARÍA GENERAL.

- Planear, dirigir y coordinar las acciones necesarias para atender los asuntos relativos a las sesiones y acuerdo de la Asamblea General, del Consejo Técnico y de la Comisión.

- Atender los asuntos internacionales a su cargo y los que sobre este particular le encomiende la Dirección General.
- Atender los asuntos que le competen en coordinación con las unidades administrativas a su cargo, así como con los órganos Normativos, Colegiados, de Operación Administrativa Desconcentrada y Operativos.
- Tramitar, hasta dejar en estado de resolución por parte del Consejo Técnico, los casos en que ejercite el derecho de veto el Presidente del Consejo Consultivo Delegacional y de la Junta de Gobierno de las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- Tramitar los asuntos relativos al recurso de inconformidad, cuando se determine por una autoridad que el Consejo Técnico sea el que lo resuelva, en los casos de veto del Presidente del Consejo Consultivo Delegacional y en los demás supuestos previstos en la Ley y sus reglamentos.
- Tramitar ante el Consejo Técnico las solicitudes sobre prórroga de servicios médicos, aparatos de prótesis, expedición de incapacidades retroactivas, ayudas para gastos de matrimonio, asignaciones familiares, celebración de convenios de pago sobre cuotas obrero patronales y accesorios legales y cancelación de adeudos, en los términos y condiciones establecidos en la Ley, que rebasen la competencia de los Consejos Consultivos Delegacionales, y el otorgamiento de prestaciones médicas y económicas, en ambos casos por equidad.
- Tramitar las propuestas de designaciones de los representantes de los órganos Colegiados y presentarlas a consideración del Consejo Técnico.
- Hacer del conocimiento de los órganos Normativos, Colegiados, de Operación Administrativa Desconcentrada y Operativos, los acuerdos del Consejo Técnico, difundir y vigilar su cumplimiento, así como clasificar y archivar cronológicamente los mismos.²⁰

²⁰ Ibid. pág.15

- Levantar y certificar las actas de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Técnico y demás eventos que por su función le correspondan.

G) LA DIRECCIÓN DE FINANZAS.

- Llevar a cabo la planeación y el análisis financiero del Instituto.
- Elaborar anualmente, en forma previa al inicio del ejercicio fiscal, el Programa de Administración y Constitución de Reservas, con base en el proyecto de presupuesto para el siguiente ejercicio y en los estudios financieros y actuariales que se presenten cada año a la Asamblea General, así como confirmarlo o adecuarlo una vez que se conozca el presupuesto de gastos definitivo del Instituto.
- Proponer al Director General las proyecciones financieras que contengan los montos para respaldar con activos financieros las Reservas Operativas del Seguro o Cobertura que requiere el financiamiento, con la Reserva de Operación para Contingencias y Financiamiento.
- Proponer al Director General el uso de las Reservas Financieras y Actuariales de cada seguro, así como la utilización del Fondo para el Cumplimiento de Obligaciones Laborales de Carácter Legal y Contractual.
- Proponer al Director General para autorización del Consejo Técnico el catálogo de cuentas, el manual de contabilización y del ejercicio del gasto, y las reglas de carácter general para la distribución de costos.
- Elaborar y proponer a la Dirección General los planes estratégicos del Instituto para la Administración de los seguros.²¹
- Analizar el funcionamiento de los seguros administrados por el Instituto, realizar estudios financieros relativos a la prestación de los servicios y coordinar la ejecución de acciones que de éstos se deriven.

²¹ Ibid. pág.18

- Realizar estudios y análisis de los seguros del Seguro Social, para conocer la suficiencia de las primas, los recursos de cada uno de los mismos y la medición de los riesgos que enfrentan.
- Elaborar y aplicar métodos de valuación actuarial adecuados a los regímenes financieros que se adopten en los esquemas de seguridad social, así como evaluar diferentes opciones de desarrollo del Instituto a través de técnicas y modelos matemáticos.
- Elaborar y actualizar, de conformidad con los reglamentos correspondientes, las políticas, estrategias y directrices para la inversión y Administración de riesgos de inversión de los recursos financieros institucionales, para que una vez dictaminadas y aprobadas por la Comisión de Inversiones, ésta las presentes al propio Consejo Técnico para su evaluación y, en su caso, autorización.
- Realizar de acuerdo a las políticas, estrategias y directrices contenidas en los reglamentos correspondientes, las operaciones de inversión de los recursos financieros institucionales, en los términos señalados en la Ley, así como para la administración de riesgos de inversión de los mismos.
- Formalizar, previo análisis y autorización del órgano competente que determine el Consejo Técnico, los contratos con los intermediarios financieros, para realizar las operaciones de inversión de los recursos financieros institucionales.
- Elaborar y presentar, de manera mensual, los informes que se deben rendir al Consejo Técnico y a la Comisión de Vigilancia, y de manera trimestral a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al Banco de México y al Congreso de la Unión, relativos a las operaciones de inversión realizadas, los rendimientos obtenidos y de la composición y situación financiera de las inversiones del Instituto, previo dictamen favorable de la Comisión de Inversiones Financieras del Instituto.

- Coordinar las operaciones de inversión de los recursos financieros institucionales, así como la concentración y dispersión de estos recursos y esquemas de pago de los compromisos institucionales, a nivel nacional.
- Celebrar, a nivel nacional, convenios relativos a la contratación de los servicios bancarios y, en su caso, autorizar a las unidades administrativas del Instituto a que celebren dichos convenios de manera específica.
- Celebrar y, en su caso, autorizar convenios con instituciones de crédito a efecto de poner en operación procedimientos de descuento de documentos y financiamiento a proveedores del Instituto.
- Proponer anualmente al Director General los montos máximos para la contratación de líneas de crédito para cartas de crédito, coberturas cambiarias y compromisos análogos que se soliciten a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Normar la administración de riesgos institucionales, así como evaluar, vigilar y emitir normas respecto de la protección de activos del Instituto mediante la contratación de pólizas de seguros y fianzas, con excepción de aquellos que de conformidad con este Reglamento sea competencia de otras unidades administrativas del Instituto.
- Elaborar los estados financieros, el informe financiero y actuarial y la información respectiva para su integración en la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, que se presenten a entidades internas y externas del Instituto.
- Desarrollar, mantener y operar el sistema de información directiva, así como difundir la información estadística del Instituto.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto de ingresos y egresos; ambos por seguro y capítulo, para someterlos a la consideración del Director General para su posterior aprobación por parte del Consejo Técnico.
- Elaborar el análisis trimestral del ejercicio presupuestal y las propuestas de modificación al presupuesto que se presenten a las diversas entidades.

- Asignar y comunicar el presupuesto anual a todas las unidades responsables del gasto, conforme a los lineamientos que la Dirección haya expedido para este fin, con base al nivel de gasto autorizado por el Consejo Técnico, así como otorgar los oficios de inversión para su conformación y ejercicio.
- Informar a la Secretaría de la Función Pública sobre las irregularidades en que incurran los servidores públicos de los Órganos Normativos, con motivo de sus funciones, así como aquéllas que causen un daño o perjuicio al patrimonio del mismo, en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.²²

H) LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE DELEGACIONES.

- Planear, programar, dirigir, controlar, difundir y, en su caso, llevar a cabo los procesos de administración, adquisición o suministro de los recursos materiales, servicios generales, obra pública y servicios relacionados con la misma, así como los de conservación y los demás servicios de carácter general y naturaleza administrativa que sean necesarios para la adecuada operación del Instituto.
- Emitir, difundir y analizar, en los términos de las disposiciones legales aplicables, las normas específicas para la contratación de adquisiciones, suministro de los recursos materiales, arrendamientos, servicios generales, obra pública y servicios relacionados con la misma, así como las de conservación y los demás servicios de carácter general y naturaleza administrativa que sean necesarios para la adecuada operación del Instituto; así como los relativos a la terminación anticipada, o bien, a la rescisión administrativa de dichas contrataciones.
- Contratar o elaborar, en su caso, proyectos de construcción y equipamiento.

²² Ibid. pág. 18.

- Aplicar la normatividad y coordinar las acciones inherentes a la higiene, aprovechamiento y clasificación de desechos.
- Difundir, verificar y analizar la política inmobiliaria del Instituto, de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas aplicables y los acuerdos del Consejo Técnico.
- Emitir la normatividad para la administración de los inmuebles institucionales, en materia de conservación, mantenimiento y prestación de servicios generales, así como ejecutar los programas de reordenamiento y optimización de espacios institucionales que corresponden a los inmuebles de nivel central.
- Administrar los inmuebles en el nivel central, así como someter a la aprobación del Órgano Normativo competente, los permisos de uso de espacios disponibles en inmuebles institucionales y, en su caso, suscribir los mismos.
- Emitir la normatividad y coadyuvar en la implantación de proyectos de cambio en los procesos y el establecimiento de prácticas administrativas que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios institucionales, con excepción de aquellas unidades administrativas que de acuerdo con el presente Reglamento, tengan atribuida esta facultad.
- Administrar, en su caso, los recursos financieros asignados a los proyectos de cambio, orientados a la satisfacción del usuario.
- Emitir los lineamientos, en coordinación con los Órganos Normativos competentes, para el diseño, elaboración y registro de la normatividad institucional, manuales y demás documentos administrativos.²³
- Planear, programar, normar, controlar y, en su caso, analizar el cumplimiento de la normatividad relativa a:
 - La administración y desarrollo de personal.
 - La planeación y dotación de fuerza de trabajo.
 - El otorgamiento de becas en el ámbito nacional e internacional al personal.

²³ Ibid. pág.16.

- La capacitación promocional en los términos que se establecen en el Contrato Colectivo de Trabajo y en los reglamentos respectivos.
- El trámite administrativo de finiquitos, de las jubilaciones y pensiones en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y el reglamento respectivo.
- Las atribuciones de los representantes institucionales en las instancias mixtas pactadas con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social.
- Los sueldos, prestaciones, estímulos, compensaciones y demás beneficios, tanto económicos como en especie, que se otorgan al personal, así como la de viáticos y pasajes.
- Operar los movimientos relacionados con el nombramiento, remoción y cambios de adscripción de los trabajadores del Instituto clasificados como de confianza.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto relacionado con los servicios personales, así como de las obligaciones establecidas por la Ley y el Contrato Colectivo de Trabajo, para someterlos a la consideración del Director General para su posterior aprobación por parte del Consejo Técnico.
- Planear, programar, normar, controlar y, en su caso, analizar el gasto en materia de servicios personales, así como determinar, en coordinación con los Órganos Normativos, las políticas, directrices y criterios en materia de Recursos humanos.
- Resolver las solicitudes de reconsideración de las rescisiones de la relación laboral que se hayan tramitado y resuelto por la Dirección Jurídica, por las delegaciones o por las Unidades Médicas de Alta Especialidad.
- Representar al Instituto en las negociaciones contractuales, así como administrar el Contrato Colectivo de Trabajo en los términos de la Ley Federal del Trabajo.
- Administrar el Sistema de Profesionalización y Desarrollo, así como proponer sus modificaciones.

- Realizar el análisis de la estructura orgánica, ocupacional y salarial del Instituto y emitir el dictamen administrativo correspondiente, así como presentar a la consideración de la Dirección General las modificaciones a la estructura orgánica básica, para su autorización, en su caso, del Consejo Técnico, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables para el otorgamiento de tales autorizaciones.
- Orientar, capacitar y coadyuvar con las unidades administrativas del Instituto en el desarrollo de propuestas de estructuras orgánicas y nuevos esquemas de funcionamiento.
- Dictar las estrategias, conforme al programa aprobado, que deberán seguir los órganos institucionales, en la realización de acciones en materia de transparencia, combate a la corrupción y de los compromisos presidenciales en esta materia, e integrar la información requerida para el análisis de dichas acciones, a efecto de rendirla a las instancias competentes del Gobierno Federal.
- Coadyuvar con los órganos Normativos y de Operación Administrativa Desconcentrada para la implantación, seguimiento y análisis en el Instituto de los resultados específicos comprometidos por el Ejecutivo Federal para el Instituto, así como informar de los avances.
- Apoyar y analizar el funcionamiento de las delegaciones, así como el ejercicio del presupuesto asignado a las mismas, a fin de que éstas puedan alcanzar sus objetivos y metas autorizadas.
- Analizar el cumplimiento de las normas y procesos operativos de cada Delegación, de acuerdo con los métodos y sistemas establecidos, en las materias de competencia de la Delegación.²⁴
- Asesorar y apoyar al Delegado que corresponda, para que se tomen las medidas correctivas necesarias, a fin de resolver los problemas identificados en el análisis del funcionamiento de las delegaciones, así como en el ejercicio del presupuesto asignado a las mismas.

²⁴ Ibid. pág.17

I) LA DIRECCIÓN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

- Elaborar y someter a la consideración y aprobación del Consejo Técnico, el Plan Estratégico Institucional que en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, innovación y desarrollo tecnológico, se deba instrumentar y operar en las diferentes unidades administrativas del Instituto, en su respectivo ámbito de competencia.
- Definir y establecer las políticas, normas, lineamientos, metodologías y programas en materia de tecnologías de la información y comunicaciones acordes con el Plan Estratégico Institucional, que contribuyan a la sistematización, actualización, calidad, optimización de funciones y procesos de las unidades administrativas del Instituto en el ámbito de sus facultades, inclusive sobre la adquisición de bienes y contratación de servicios en dicha materia.
- Diseñar y desarrollar sistemas y servicios en materia de tecnologías de la información y comunicaciones que apoyen las funciones sustantivas, administrativas y de control que deberán operar las unidades administrativas del Instituto conforme a su ámbito de competencia, acorde con los objetivos y Plan Estratégico Institucional.
- Proporcionar atención y soporte técnico a los usuarios y administrar los bienes, servicios de infraestructura, así como los demás elementos vinculados con las tecnologías de información y comunicaciones que requiera el Instituto, promoviendo el uso y operación adecuados de los mismos.²⁵
- Evaluar y promover el adecuado desempeño y operación de los sistemas de tecnologías de la información y comunicaciones por los usuarios del Instituto.
- Integrar los requerimientos de gasto atendiendo a las necesidades del Instituto, conforme al Plan Estratégico Institucional en materia de tecnologías

²⁵Ibid. pág.24

de información y comunicaciones, innovación y desarrollo tecnológico, incluyendo bienes de inversión, servicios, requisiciones extraordinarias y demás recursos, para someterlos a la consideración de la Dirección de Finanzas.

- Determinar la procedencia y viabilidad técnica, operativa y financiera, conforme a las estrategias institucionales, para contratar la adquisición de bienes, arrendamientos y servicios para atender las necesidades del Instituto, en materia de tecnologías de la información y comunicaciones.
- Promover y coordinar planes de capacitación en materia de tecnologías de la información y comunicaciones para el personal del Instituto.
- Proponer nuevas tecnologías de información y comunicaciones que impulsen la innovación y desarrollo tecnológico del Instituto, evaluando su impacto funcional.
- Establecer los criterios que las unidades administrativas del Instituto deberán seguir para la observancia de las políticas, normas y procedimientos vigentes en materia de tecnologías de información y comunicaciones.

2.5 MISIÓN Y VISIÓN DE LA DELEGACIÓN IMSS EN MICHOACÁN.

La delegación Michoacán cuenta con la siguiente misión:

A. LA MISIÓN:

Garantizar a nuestros usuarios una atención medica integral, equitativa, oportuna, de calidad y con trato digno, a través de la vinculación y comunicación entre los diversos servicios, así como estimular el cumplimiento de las obligaciones otorgando las prestaciones establecidas en la ley en un marco de equilibrio financiero.

B. LA VISIÓN:

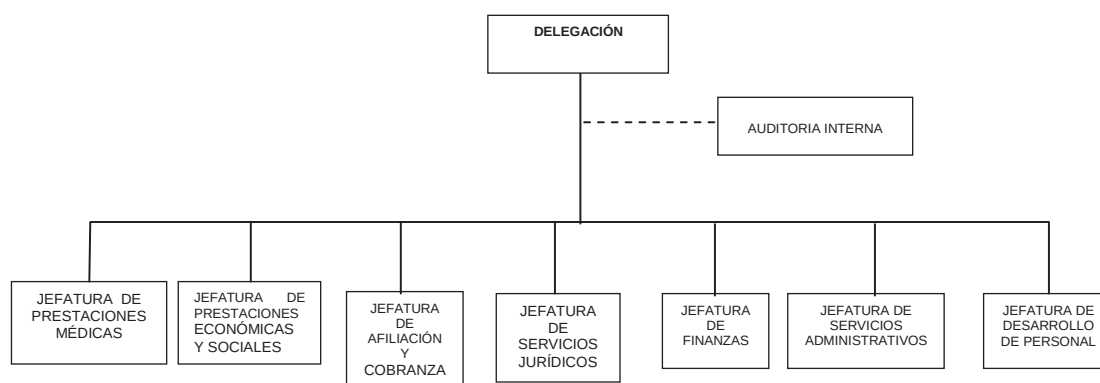
En el año 2012 somos la mejor delegación del IMSS en el país al otorgar prestaciones de seguridad social, logrando el reconocimiento de los usuarios y de la sociedad, por la calidad, oportunidad, eficacia y alto espíritu de servicio de nuestros trabajadores; contribuyendo al desarrollo sustentable del Estado de Michoacán.

C. VALORES:

- TRATO DIGNO. Respeto, información y amabilidad.
- HONESTIDAD. Transparencia en el que hacer institucional.
- ESPIRITU DE SERVICIO. Entrega total a nuestro trabajo.
- RESPONSABILIDAD. Hacer las cosas con calidad siempre.²⁶

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DELEGACIÓN IMSS EN MICHOACÁN.

La estructura orgánica de la Delegación del IMSS en Michoacán²⁷ es la siguiente:



²⁶ IMSS, *Plan Estratégico de la Delegación Michoacán 2009-2012*, pág.7

²⁷ Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social. Septiembre 2006.



Delegación del IMSS en Michoacán.

Ahora pasaremos a ver las funciones de cada una de las áreas que conforman el organigrama de la Delegación IMSS.

2.6.1 FUNCIONES DE LAS ÁREAS QUE FORMAN PARTE DEL IMSS EN LA DELEGACIÓN MICHOACÁN.

Las funciones de las Jefaturas, que integran el cuerpo de gobierno de la delegación Michoacán son:

A. AUDITORÍA INTERNA:

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, sus funciones son:

- Investigar las responsabilidades a que haya lugar e imponer las sanciones en términos del ordenamiento legal en materia de responsabilidades.
- Dictar resoluciones en los recursos de revocación que interpongan lo servidores públicos.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de control que se emitan por la normativa, así como aquellas que regulan el funcionamiento de la dependencia o entidad.

- Realizar auditorías, inspecciones o visitas de cualquier tipo informando periódicamente a la normativa sobre el resultado.
- Evaluar las acciones que coadyuven a promover la mejora administrativa en las entidades.
- Denunciar ante las autoridades competentes los hechos de que tengan conocimiento y que pueden ser constitutivos de delitos.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones a cargo de los servidores públicos de la dependencia y entidades conforme a los lineamientos normados.²⁸

B. JEFATURA DE PRESTACIONES MÉDICAS:

En base al Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Médicas las funciones sustantivas de la Jefatura de Prestaciones Médicas son:

- Supervisar a las unidades médicas de la delegación y analizar sus resultados para la toma de decisiones.
- Controlar los programas de recuperación de gastos por concepto de atención medica a no derechohabientes, prescripción razonada de medicamentos y optimización de recursos.
- Evaluar los resultados de los programas y acciones en salud reproductiva del ámbito delegacional.
- Difundir y supervisar el cumplimiento de los lineamientos normativos emitidos para regular el otorgamiento a las prestaciones médicas.
- Coordinarse con la Coordinación de Comunicación Social para la difusión de campañas de salud y de seguridad e higiene en el trabajo.
- Determinar conjuntamente con la Coordinación de Salud en el Trabajo prioridades para la prevención de riesgos de trabajo en empresas del ámbito delegacional.

²⁸ Art. 66, *Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública* publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de junio de 2005, pág. 41

- Evaluar las propuestas de insumos para la salud, formuladas por las unidades médicas del ámbito delegacional.
- Analizar los requerimientos de reposición de equipo, ampliación remodelación o construcción de nuevas unidades de atención médica, y someterlos a consideración de las áreas correspondientes.
- Vigilar que las unidades de atención médica de la delegación operen de conformidad con los principios técnico médico para fortalecer el sistema de referencia y contra referencia de pacientes.
- Integrar, promover y vigilar el funcionamiento de los Comités de Calidad de la Atención médica en el ámbito delegacional.²⁹

C. JEFATURA DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y SOCIALES

Las funciones propias de la Jefatura de Prestaciones Económicas de conformidad con el Manual de Organización son:

- Vigilar que las acciones para el otorgamiento de las prestaciones económicas y sociales, garanticen el bienestar de la población derechohabiente.
- Actualizar y difundir las normas de pensiones a las subdelegaciones para que regulen sus procesos.
- Controlar el otorgamiento de los servicios de guardería para hijos de trabajadoras aseguradas.
- Revisar las transferencias de recursos para el pago de rentas vitalicias hacia el sector asegurado.
- Vigilar el otorgamiento de las prestaciones en dinero conforme a lo que establece la Ley del Seguro Social.
- Vigilar el trámite y pago de las pensiones, rentas vitalicias, subsidios, gastos de ayuda de funeral y de matrimonio.

²⁹Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Médicas, septiembre 2006, pág.12

- Evaluar los datos presupuestarios, de control del gasto para la adecuada toma de decisiones.
- Celebrar convenios con las instituciones bancarias para el pago de pensiones.
- Contribuir a la expansión de los servicios de deporte y cultura física de acuerdo con las necesidades de la población.
- Vigilar el cumplimiento de los lineamientos institucionales que regulan la administración de los ingresos y recursos que se generen en las unidades de prestaciones sociales.
- Difundir los servicios turísticos de los centros vacacionales.³⁰

D. JEFATURA DE AFILIACIÓN Y COBRANZA

Las funciones que están a cargo de la Jefatura de Afiliación y Cobranza conforme al Manual de Organización son:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas normas y programas en materia de incorporación, recaudación y fiscalización.
- Vigilar el comportamiento de las metas relativas a la recaudación de Cuotas Obrero Patronales, sus accesorios y demás créditos.
- Integrar los créditos derivados de contribuciones y aprovechamientos que sean incobrabilidad o insolvencia del deudor o de los responsables solidarios para aprobación del H. Consejo Consultivo Delegacional.
- Establecer coordinación con el sector social privado para el intercambio de información relacionada con el cumplimiento de sus atribuciones.
- Realizar la difusión de los programas relativos a las obligaciones de los patrones o sujetos obligados y derechos de los trabajadores previstos en la Ley.
- Determinar la suspensión del procedimiento administrativo de ejecución en los casos de trámites de solicitudes de pago diferido o en parcialidades, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento respectivo.

³⁰ *Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales*, enero 2007, pág.17

- Determinar la práctica de visita domiciliaria, así como la revisión sin que medie está con el personal, a efecto de comprobar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en Ley.
- Establecer acciones para la optimización de los sistemas de registro de la recaudación de ingresos y de control de trámite de cobro de los créditos fiscales a favor del Instituto.
- Imponer sanciones a las que se refiere la Ley y su Reglamento en materia de afiliación, clasificación de empresas y recaudación y fiscalización.³¹

E. JEFATURA DE SERVICIOS JURÍDICOS

Las funciones propias de la Jefatura de Servicios Jurídicos señaladas en el Manual de Organización son las siguientes:

- Ejercer las facultades de representación legal que tiene conferidas, en términos de las disposiciones aplicables.
- Requerir a las unidades administrativas del Instituto información, documentación de carácter probatorio, para la atención de los asuntos contenciosos institucionales de su competencia.
- Validar jurídicamente y registrar contratos y convenios que suscribe el instituto.
- Sancionar las normas y criterios internos para la conducción de juicios en materia fiscal, civil, mercantil, contencioso administrativo y en general para todos aquellos asuntos contenciosos de su competencia en los que el Instituto sea parte.
- Implementar estrategias tendientes a la prevención de actos institucionales que puedan derivar en la interposición de juicios y recursos por parte de patrones y derechohabientes.
- Aplicar las disposiciones legales, reglamentarias y normativas, así como de criterios fundados y uniformes en la defensa de los intereses institucionales,

³¹ *Manual de Organización de la Jefatura de Afiliación y Cobranza*, febrero 2006, pág. 27

en juicios de cualquier naturaleza en los que el Instituto sea parte o en procedimientos en los que intervenga y establecer medidas que coadyuven a su abatimiento.

- Realizar las investigaciones laborales en estricto apego a lo que establecen las disposiciones legales aplicables.
- Otorgar asesoría y apoyo jurídico a los órganos y unidades administrativas institucionales, en el ejercicio de sus atribuciones.
- Dar seguimiento a los juicios de cualquier naturaleza en que interviene el Instituto, así como a las acciones encaminadas a la prevención.
- Ejercitar ante los tribunales que correspondan, los derechos, acciones, excepciones y defensas a favor del Instituto e interponer los recursos que procedan, respecto de aquellos asuntos materia de su competencia.
- Atender los procedimientos y procesos penales y llevar a cabo la investigación de las denuncias que le sean remitidas por las áreas institucionales.
- Defender, en términos de la Ley de Amparo, los asuntos materia de su competencia, en la substanciación de los juicios de amparo en los que algún órgano o unidad administrativa del Instituto sea parte.
- Certificar documentos y expedientes relativos a los asuntos de su competencia y expedir las constancias correspondientes.
- Allanarse y transigir en cualquier clase de juicio o asunto, así como abstenerse de interponer los recursos, cuando así convenga a los intereses del Instituto, respecto de aquellos asuntos materia de su competencia.
- Integrar expedientes para el análisis de las causas y propuestas de resolución en los juicios fiscales y contenciosos administrativos, en los que el Instituto sea parte.³²

F. JEFATURA DE FINANZAS

Las funciones sustantivas de la Jefatura de Finanzas establecidas en el Manual de Organización son las siguientes:

³² *Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Jurídicos*, enero 2007, pág.19

- Difundir la normatividad relativa a la planeación y control financiero.
- Promover el equilibrio de los ingresos y egresos institucionales para fortalecer las finanzas de la entidad.
- Validar los mecanismos y recibir información sobre la contabilización de la creación de pasivo documentado, pagos, cancelaciones y comprobantes de asiento.
- Establecer mecanismos para la programación y distribución de la información estadística.
- Validar que se efectúen las cancelaciones procedentes de pagos por transferencia electrónica y por cheque; y se generen los movimientos contables respectivos.
- Administrar los activos fijos propiedad de la delegación.
- Coordinar la transferencia de recursos en cumplimiento al Programa Anual para la Asignación de Fondos de Efectivo para la Operación.
- Expedir las constancias de ISR que se requieran, en materia de su competencia.
- Aplicar los criterios contables normados para clasificar, registrar y tramitar las operaciones contables y de pago.
- Efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas operativas.
- Difundir el calendario del Cierre Contable, así como también del Cierre del proceso de Cuentas por Pagar.³³
- Realizar el pago oportuno a proveedores y prestadores de servicios.
- Administrar a través del Modulo de Activo Fijo, el control de los bienes muebles e inmuebles del Instituto.
- Registrar y controlar contablemente las altas, tránsitos, transferencias, bajas, adquisiciones y reclasificaciones de bienes muebles capitalizables y patrimonio inmobiliario.
- Capacitar a los usuarios sobre el funcionamiento y operación de los módulos de contabilidad y activo fijo.

³³ *Manual de Organización de la Jefatura de Finanzas*, mayo 2006, pág.24

- Regular la asignación de la clave de acceso y nivel de participación para cada uno de los usuarios de los módulos de contabilidad y activo fijo del sistema.
- Validar que se cumplan las normas y procedimientos en materia de pago.
- Conciliar y depurar las cuentas que se manejen de proveedores.³⁴
- Validar la aplicación de descuentos por sanciones y descuentos marcados en la ley a los proveedores de bienes y servicios.
- Supervisar que se efectúen los traspasos de fondos depositados en las cuentas concentradoras de ingresos por concepto de tiendas, pagos diversos, centros vacacionales y otros ingresos.
- Celebrar contratos de apertura de cuentas de cheques mancomunadamente, así como los convenios de referencia relativos a la contratación de los servicios bancarios.
- Supervisar que se realicen los registros contables de las operaciones bancarias.

G. JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

De acuerdo al Manual de Organización, la Jefatura de Servicios Administrativos tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Programar y controlar los procesos de adquisición o suministro de los recursos materiales, servicios generales, conservación, obra pública y servicios relacionados, para la adecuada operación.
- Verificar que el departamento delegacional de construcción y planeación inmobiliaria consolide los requerimientos totales de insumo bienes para las obras del ámbito delegacional y coordine con el área correspondiente su adquisición almacenaje y distribución.
- Determinar los requerimientos de recursos humanos, materiales, técnicos y financieros necesarios para el desempeño de las funciones.

³⁴Ibid. pág.24

- Verificar que sean atendidas las solicitudes de las diferentes unidades de servicio de la delegación por la coordinación de abastecimiento de acuerdo a calendarios establecidos.
- Organizar controlar y administrar los recursos humanos, materiales y presupuestarios asignados para el desarrollo de sus funciones.
- Establecer acciones que mejoren los procesos y métodos de trabajo internos, para el aseguramiento de la calidad, de acuerdo a las normas y políticas institucionales de esta materia.
- Proporcionar asesoría y apoyo en materia de su competencia a las dependencia internas del instituto.³⁵

H. JEFATURA DE DESARROLLO DE PERSONAL

Con base en el Manual de Organización las funciones propias de la Jefatura de Desarrollo de Personal son:

- Definir las acciones para la prestación de servicios y administración de los procesos de desarrollo de personal en el ámbito de su competencia
- Vigilar que se realice oportunamente el pago de sueldos, pensiones alimenticias y prestaciones de trabajadores, así como las jubilaciones y pensiones de los extrabajadores y sus beneficios.
- Vigilar que el presupuesto de operación de los servicios se apliquen en forma y tiempo de acuerdo a la normatividad vigente emitida.
- Vigilar que el presupuesto de plazas no presupuestarias se aplique conforme a lo normado.
- Coordinar las acciones para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección contratación capacitación evaluación del desempeño y promoción.
- Realizar visitas de evaluación a los departamentos a su cargo, a fin de evaluar las funciones a los órganos de operación administrativa desconcentrada de las unidades operativas y dependencias en el ámbito delegacional.

³⁵ Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Administrativos, julio 2006, pág.15

- Coordinar las acciones necesarias para la emisión de las nóminas de trabajadores activos así como de jubilados y pensionados.
- Vigilar que las prestaciones a trabajadores así como a jubilados y pensionados se otorguen en apego al presupuesto autorizado.
- Sancionar el plan de capacitación y verificar que lleve a cabo su programación.
- Vigilar que se realicen los programas de capacitación para el personal de nuevo ingreso, cambio de rama y promoción en apego a los requisitos legales en materia.
- Coordinar la implantación y actualización de la estructura orgánica institucional en la delegación.
- Tramitar ante la junta federal de conciliación arbitraje el pago de finiquitos indemnizaciones por liquidación e informar a las dependencias institucionales correspondientes.³⁶

2.7 SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL IMSS EN LA DELEGACIÓN DE MICHOACÁN.

El IMSS en Michoacán brinda los servicios médicos de:

- a) Consulta Externa de Medicina Familiar, Medicina Preventiva, Odontología, Laboratorio, Servicios de Radiodiagnóstico, Especialidad y Urgencias mediante las 43 Unidades de Medicina Familiar y 9 Hospitales Generales de Zona que se enlistan a continuación.

Unidad	Localidad	Teléfono	Unidad	Localidad	Teléfono
UMF 3	Quiroga	354 01 34	UMF 71	Morelia	314 87 51
UMF 6	Jiquilpan	533 06 19	UMF 72	Yurecuaro	568 18 74
UMF 10	Jungapeo	157 03 41	UMF 73	Uruapan	523 69 65
UMF 11	Nueva Italia	535 21 41	UMF 74	Tacámbaro	596 06 90
UMF 13	Cotija	534 22 57	UMF 75	Morelia	113 46 00
UMF 21	Jacona	516 11 80	UMF 76	Uruapan	524 95 54
UMF 23	Infiernillo	535 31 31	UMF 77	La Piedad	522 17 68

³⁶ Manual de Organización de la Jefatura de Desarrollo de Personal, mayo 2005, pág.11

UMF 27	La Mira	535 03 51	UMF 78	Lázaro Cárdenas	532 39 43
UMF 28	Santa Clara	200 99 68	UMF 79	Tlapujahua	158 04 37
UMF 31	Guacamayas	531 00 92	UMF 80	Morelia	313 12 27
UMF 37	Angangueo	156 01 03	UMFH 5	Sahuayo	532 09 80
UMF 40	Coalcoman	533 03 81	UMFH 18	Zitacuaro	153 1196
UMF 42	Cuitzeo	357 00 99	UMFH 19	Ciudad Hidalgo	154 00 68
UMF 43	Churumuco	251 10 60	UMFH 20	Pátzcuaro	342 1084
UMF 46	La Huacana	547 03 95	UMFH 25	Puruaran	341 50 19
UMF 48	Huetamo	556 05 80	UMFH 26	Taretan	592 00 46
UMF 50	Maravatio	478 27 03	UMFH 64	Puruándiro	383 26 50
UMF 52	Nuevo Urecho	Sin Teléfono	HGR 1	Morelia	312 10 52
UMF 54	Purepero	366 16 65	HGZMF 2	Zacapu	363 06 46
UMF 57	Tancítaro	591 51 66	HGZMF 4	Zamora	512 02 68
UMF 58	Tepalcatepec	536 03 11	HGZ 7	La Piedad	5 22 18 43
UMF 61	Tuzantla	192 03 65	HGZ 8	Uruapan	5 24 93 34
UMF 65	Villa Madero	341 22 97	HGSMF 9	Apatzingan	534 02 86
UMF 66	Villa Mar	514 01 84	HGZMF 12	Lázaro Cárdenas	532 04 34
UMF 70	Zinapécuaro	355 01 65	HGSMF 17	Los Reyes	542 06 96
			HGSMF 24	Pedernales	341 00 05

Fuente: <http://www.imss.gob.mx/Delegaciones/Michoacan/UbicacionUMFRegOrdinario>

Igualmente, proporciona servicios sociales para el bienestar individual y colectivo de la familia a través de las Guarderías, Centros de seguridad social y Tiendas.

- b) Las guarderías para madres trabajadoras aseguradas, ofrecen un espacio educativo-formativo para sus hijos en la primera infancia, mientras ellas desarrollan sus labores durante la jornada de trabajo. En Michoacán contamos con 39 guarderías con capacidad de atender a 5,373 infantes 4 ordinarias y 35 de prestación indirecta.

Guarderías en Michoacán		
Unidad de servicio	No. De unidades	Capacidad instalada
Morelia Ordinaria	1	280
Zamora Ordinaria	1	168
Lázaro Cárdenas Ordinaria	1	50
Prestación Indirecta	35	4,825
De campo	1	50

Fuente: <http://www.imss.gob.mx/Delegaciones/Michoacan/IMSSenMichoacan/PrestacionesEconomicasySociales>

- c) Por su parte los Centros de Seguridad Social ofrecen entre otros servicios: Cursos bienestar social, capacitación y adiestramiento técnico, desarrollo

cultural, deporte, cultura física y actividades complementarias: como son pláticas, campañas, talleres enfocados al auto cuidado de la salud. En esta delegación se tienen 4 ubicados en Morelia, Los Reyes, Lázaro Cárdenas y Zacapu.

- d) Las Tiendas del IMSS –Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social proporcionan productos de la canasta básica: Abarrotes, Salchichonería, Línea Blanca y Electrónica a todo el público en general; en el estado contamos con 6 tiendas las cuales se señalan a continuación:

Tiendas IMSS en la Delegación Michoacán				
Localidad	Administrador Domicilio de la Tienda	C.P.	Lada	Número Telefónico
Morelia	Av. Madero Poniente 4028 Fracc. San Diego	58180		3 122 63 16 Celular
Los Reyes	Av. Emiliano Zapata No. 117 Col. Centro	60300	354 54	2 04 94
Uruapan	Guadalupe Victoria No. 17 Col. Centro	60000	452 52	4 68 07
Zamora	Av. Madero Sur No.440 Col. Centro	59600	351 51	5 63 00
La Piedad	Blvd. Lázaro Cárdenas No. 842 Col. Tres Estrellas	59300	352 52	2 36 23
Lázaro Cárdenas	Av. Lázaro Cárdenas 221 Col. Centro	60950	753 53	2 24 79

Fuente: <http://www.imss.gob.mx/Delegaciones/Michoacan/IMSSenMichoacan/PrestacionesEconomicasySociales>

2. 8 LOS INGRESOS RECAUDATORIOS POR CONCEPTO DE CUOTAS OBRERO PATRONALES.

La Ley del Seguro Social establece que la Seguridad Social, tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la 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, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el estado.

La acción recaudatoria, adquiere especial relevancia dada la necesidad de contar con los recursos indispensables para mejorar sustancialmente los servicios, que se brindan a la población derechohabiente.

En materia de financiamiento, se requieren importantes esfuerzos para optimizar la eficiencia en los procesos de recaudación, con el fin de lograr que las cuotas obrero patronales reflejen las condiciones, laborales y salariales reales de los patrones y trabajadores afiliados.

La función sustantiva de incorporación, recaudación y fiscalización del instituto está a cargo de las subdelegaciones al ser en ellas donde se inicia el proceso básico de la seguridad social con la inscripción de los trabajadores.

El Reglamento Interno del IMSS, reformado por decreto publicado en el diario oficial de la federación el 19 de junio de 2003, señala que las subdelegaciones son órganos operativos de las delegaciones en el instituto en las cuales recae la responsabilidad de la captación del principal ingreso del IMSS, que se deriva de las cuotas obrero patronales.

En Michoacán contamos con cinco Subdelegaciones las cuales se ubican de la siguiente manera:

Subdelegaciones IMSS en Michoacán				
Localidad	Domicilio de la Subdelegación	C.P.	Lada	Número Telefónico
Morelia	Av. Camelinas No. 2150 Fracc Camelinas	58070	443	324 11 16
				324 11 17
Zitácuaro	Calle Dr. Emilio García Norte No. 90	81500	715 15	3 69 95 3 12 39
Uruapan	Av. Chiapas No. 93 Interior 113 Col. Ramón Farias	60050	452 52	4 37 15
				3 71 20
Zamora	Alonso Martínez No. 208 2do. Piso	59680	351 51	5 44 50
				5 43 48
				5 43 97
Lázaro Cárdenas	Av. Lázaro Cárdenas No. 176 Esq. Heroica Escuela Naval Militar Col. Centro	60950	753 53	2 04 37 2 04 81

Fuente: <http://www.imss.gob.mx/Delegaciones/Michoacan/IMSSenMichoacan/DirectorioSubdelegaciones>

2.8.1 ESTADÍSTICAS DE LA JEFATURA DE AFILIACIÓN Y COBRANZA.

A continuación se presenta el comportamiento de los ingresos, durante los últimos tres años, y sus tendencias a cargo de la Jefatura de Afiliación y Cobranza, por ser quien está a cargo la recaudación del ingreso.

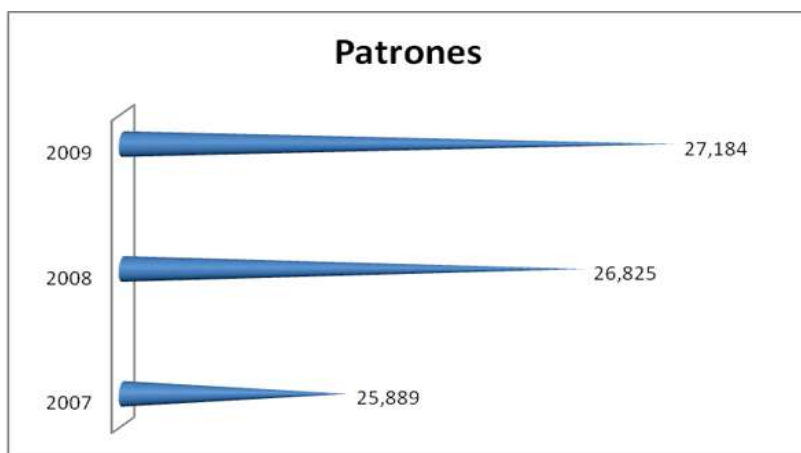


Gráfico A

Derivado de las acciones emprendidas, en las subdelegaciones del ámbito delegacional, los patrones han mostrado respuesta en el cumplimiento del pago de sus cuotas obrero-patronales, incrementándose el número de patrones en 1% respecto a los años anteriores.

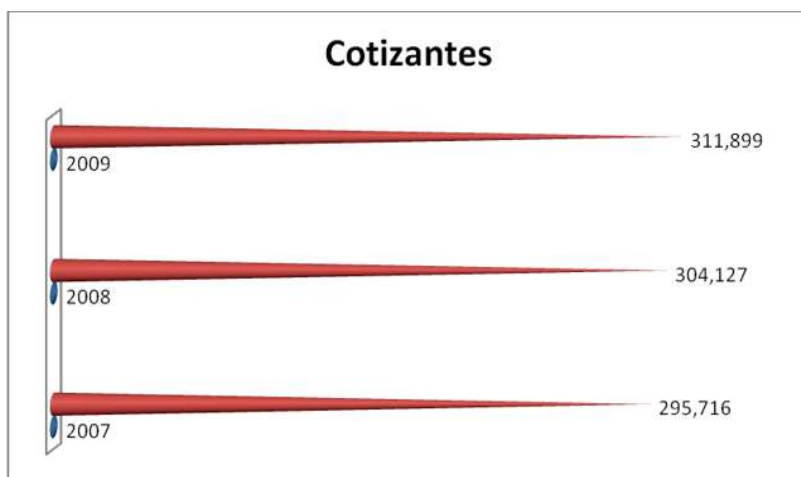


Gráfico B

De igual forma se observó un crecimiento en la cifra de cotizantes, que a diciembre de 2007 fue de 295 mil 716; incrementándose en el año 2008 a 304 mil 127 y en 2009 a 311 mil 899, lo que representa un 2% anualmente.



Gráfico C

En Michoacán, se atienden a 474 mil 984 asegurados, cifra que se incrementó según se observa en la gráfica, en relación a los años 2007 y 2008 en un 2%.

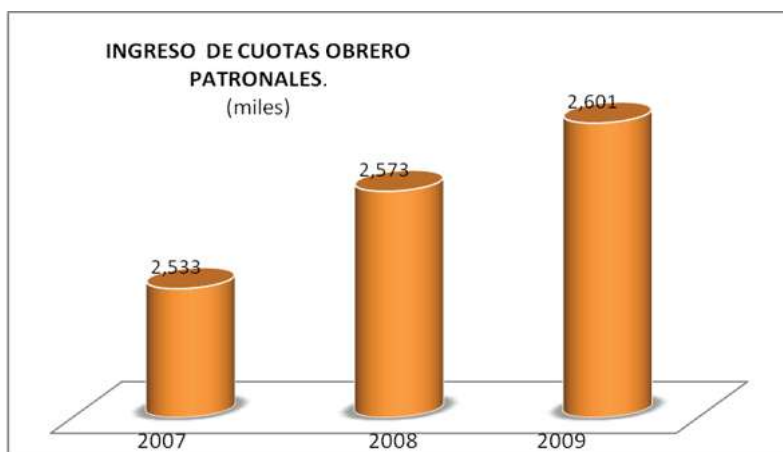


Gráfico D

En términos generales, los ingresos resultaron favorables en el ejercicio 2009 observándose que:

- Se aumentó la emisión, derivado del incremento en los términos de cotización.
- Se desarrollo intensas acciones de fiscalización y cobro coactivo para lograr la meta del ingreso.

- Se obtuvo oportunidad en la cobranza como resultado de la interacción entre el IMSS y los patrones.
- Se logró recaudar al mes de diciembre del presente año 94.91 por ciento en pago oportuno colocando a Michoacán en segundo lugar del sistema nacional en el indicador.³⁷

Por lo anterior, se concluye que la Delegación del IMSS en Michoacán en el 2009, logró recaudar por concepto de Cuotas Obrero Patronales en cifras reales de \$ 28 miles más en relación al año anterior lo que representa un 1%.

³⁷ Informe Básico de la Cobranza con cifras al mes de diciembre 2009, pág. 12.

CAPITULO III

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA DELEGACIÓN MICHOACÁN

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Conforme a lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, corresponde a la Secretaría de la Función Pública (SFP), organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, a través de los Órganos Internos de Control en cada dependencia y entidad del ámbito federal. En este sentido, el Órgano Interno de Control en las Delegaciones del IMSS, es una Organización que depende jerárquica y funcionalmente de la SFP, coadyuvando principalmente al debido cumplimiento del sistema de control y evaluación gubernamental y vigilando la observancia de las normas de control que expide la propia Secretaría, así como aquellas que regulan el funcionamiento del IMSS. Asimismo, el artículo 83, del Reglamento Interior del IMSS, señala los términos de la relación entre el Órgano Interno de Control y el IMSS, donde este último proporciona al Titular del Órgano Interno de Control y a los Titulares de las áreas los Recursos humanos y materiales necesarios para la atención de los asuntos de su competencia.

En este contexto, el Órgano Interno de Control, representa a la SFP en funciones propias de control y evaluación gubernamental, en apoyo a la Dirección General del IMSS. Para el adecuado cumplimiento de sus objetivos, su actuación se desarrolla en un marco orgánico-funcional de independencia, cuidado y diligencia profesional que le permiten asegurar que las funciones de control y auditoría, de trámite de quejas y denuncias, se lleven a cabo en forma oportuna.

Paralelamente, al ámbito de operación del IMSS, el Órgano Interno de Control mantiene oficinas centrales y Áreas de Auditoría, en los Órganos de Operación Administrativa Desconcentrada, que le permiten cubrir la función de Control Interno en todos los niveles. En virtud de lo anterior, los procesos que se operan están alineados al marco normativo vigente, así como a los objetivos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo.

Por lo anterior, el Órgano Interno de Control y las Áreas de Auditoría Interna, consolidan su infraestructura, para apoyar a la función directiva en sus esfuerzos por promover el mejoramiento de la gestión, con la finalidad de incrementar el grado de economía, eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los recursos, para el efectivo logro de sus metas y objetivos.³⁸

3.2 UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Este Departamento se encuentra localizado en la Delegación del IMSS, con domicilio en Avenida Francisco I. Madero Poniente No. 1200 Morelia Michoacán.



³⁸ Op. cit. pág. 31

3.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

A) MISIÓN.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir de su entorno o sistema social en el que actúa
- Lo que pretende hacer, y el para quien lo va hacer, y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o elementos de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.³⁹

Sin embargo cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función debe tener la capacidad de mover a las personas (propietarios, clientes, inversionistas, empleados y proveedores), a ser parte activa de la que es la razón de ser, o propósito general de la empresa u organización.

De tal manera que la misión debe tener ciertos elementos importantes, estos son:

- a) Debe definir los principales campos de competencia de la compañía.
- b) Debe ser motivante.
- c) Debe estar guiada por una visión.
- d) Debe enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar.
- e) Debe proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 5 a 10 años.

³⁹ Thompson Iván, publicado en la página web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/misión-definición.html>.

De acuerdo con lo ya expuesto, encontramos que la Misión del Departamento de Auditoría Interna del IMSS en la Delegación Michoacán es:

MISIÓN

Contribuir en el IMSS a la transparencia de su gestión, al mejoramiento de los sistemas de control interno, a la eficacia en los recursos ante los ciudadanos, así como promover la permanencia y desarrollo a través del buen desempeño de los servidores públicos.⁴⁰

B) VISIÓN.

Por otra parte la visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deber convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.⁴¹

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta: ¿En que creemos y cómo somos?

⁴⁰ *Manual de Organización del Órgano Interno de Control*, julio 2007, pág.16

⁴¹ Thompson Arthur y Strickland A. J., *Administración Estratégica, conceptos y casos*, 11ª Edición , 2001, Mc Graw Hill pág. 4

Nadie triunfa sin sentir la pasión de crear futuro, y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza necesaria para conseguirlos.

Una visión define y concreta nuestras metas, permitiéndonos visualizar anticipadamente la imagen exacta de nuestro éxito.

La visión es, entonces, la definición de nuestro futuro construida sobre nuestros deseos más elevados. Llegar a esta definición es básico, pues no olvidemos que es en el futuro donde vamos a pasar el resto de nuestros días.

Derivado de lo anterior, definimos la Visión del Departamento de Auditoría Interna del IMSS en la Delegación Michoacán:

VISIÓN

El Departamento de Auditoría Interna garantizará la calidad en el servicio a los ciudadanos en el 2012, en la medida que la gestión del IMSS sea ajeno a toda práctica de corrupción e impunidad y se establezca un sistema profesional que garantice igualdad de oportunidades y un servicio de calidad continuo y estable. ⁴²

⁴² Ibid. pág. 16.

C) VALORES ESTRATÉGICOS.

Los valores se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos, es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores de una empresa, son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Para el caso que nos ocupa los valores estratégicos son los siguientes:

- ♦ **Trabajo en equipo.-** Integración del grupo para alcanzar las metas establecidas.
- ♦ **Imparcialidad en las acciones anticorrupción.-** Proceder con objetividad y rectitud.
- ♦ **Atención expedita a los usuarios.-** Resolución oportuna de asuntos presentados.
- ♦ **Comunicación permanente.-** Contacto directo e intercambio de información con clientes y usuarios.⁴³

⁴³ Ibid. pág.17

3.4 MARCO LEGAL DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 37, señala que corresponde a la SFP organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, a través de los Órganos Internos de Control. El IMSS es una organización que depende funcionalmente de la SFP, vigilando el cumplimiento de las normas de control que expide la Secretaría, así como aquellas que regulan el funcionamiento del mismo Instituto. La relación entre el Órgano Interno de Control y el IMSS esta señalado en el artículo 83 del Reglamento Interior del IMSS.⁴⁴

3.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

- Apoyar a la función directiva en la promoción al mejoramiento de la gestión.
- Colaborar con el Instituto a la atención de las necesidades de la población derechohabiente mediante la detección de áreas de oportunidad que permitan prevenir prácticas de corrupción.
- Prevenir la corrupción aplicando las sanciones que correspondan de acuerdo con la normatividad aplicable en materia de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Revisar el mejoramiento de los sistemas de control interno, la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y el buen desempeño de los servidores públicos.
- Recibir las quejas y denuncias en contra de los Servidores Públicos Institucionales aplicar las sanciones disciplinarias correspondientes.⁴⁵

⁴⁴ Art. 37, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre de 2008, pág. 27

⁴⁵ *Manual de Organización del Órgano Interno de Control*, julio 2007, pág. 89

3.6 DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Con base en el Reglamento Interior del trabajo los derechos de los trabajadores del Instituto son los siguientes:

- A que se les paguen sus sueldos, así como la ayuda de renta, antigüedad y demás prestaciones económicas permanentes.
- A una gratificación anual o aguinaldo.
- Al pago de horas o jornadas extras que laboren.
- Al pago de porcentajes establecidos cuando trabajen en lugares insalubres o de emanaciones radiactivas.
- A los días de descanso semanal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, así como a los descansos obligatorios.
- A disfrutar de vacaciones.
- Las trabajadoras y viudos, al servicio de guardería para sus hijos mayores de 45 días y hasta los seis años de edad.
- Al importe de sesenta días de sueldo, salarios, gastos de transporte de menaje de casa, pasajes para trabajador, esposa o concubina, hijos y padres que dependan económicamente de él, cuando sea comisionado del lugar de su residencia a otro distinto.
- Al pago de pasajes por adscripción o domicilio foráneo.
- A sueldo íntegro en los casos de incapacidad médica en los términos del Contrato Colectivo.
- A disfrutar de pensiones por incapacidad, invalidez o vejez, conforme al Régimen de Jubilaciones o Pensiones vigente.
- En caso de muerte por enfermedad general a prestaciones económicas para sus beneficiarios.
- En caso de muerte por enfermedad de trabajo o accidente de trabajo, a indemnización a sus beneficiarios y pago de funeral.

- A préstamo con garantía hipotecaria o fiduciaria, para el fomento a la habitación.
- A obtener anticipos a cuenta de sueldos.
- A permisos económicos hasta por tres días, con goce de salario, en los términos de este Reglamento.
- A licencia sin goce de sueldo.
- A percepción económica en caso de renuncia.
- A que se indemnice y/o reinstale en caso de separación injustificada.
- A indemnización por reajuste.
- A ser defendidos por abogados del Instituto cuando así lo soliciten los acusados y cuando se trate de delitos no comprobados.
- A que el Instituto cubra el importe de primas por fianzas que sean necesarias para el desempeño de las labores.
- A obtener becas en los términos del Reglamento relativo.
- A que se les proporcionen instalaciones, equipos, materiales, herramientas, útiles, papelería y cuanto sea necesario para el desempeño de sus actividades.
- A ser tratado con la debida consideración, sin malos tratos de palabra y obra.
- A recibir prestaciones médicas, hospitalarias, quirúrgicas, farmacéuticas y de maternidad.
- A que en locales con ambiente polvoso o en que se desarrollen humos o vapores, existan instalaciones de baño y lavabos.
- A que se les proporcione ropa especial y uniformes cuando sea necesario para el desempeño de sus labores, así como al lavado de la misma.
- A disfrutar de 90 días de descanso con salario íntegro, en los casos de maternidad con derecho, además, las trabajadoras a equipo completo de ropa para el recién nacido.
- A que se les propicie la práctica del deporte.
- A que se les expidan gratuitamente testimonios de sus servicios y fotocopia del comprobante de pago cuando exista justificación para ello.

- A obtener ascensos y promociones.
- A que se les compute como tiempo de servicios, además de los que hayan laborado, los expresamente señalados.
- A disfrutar de tiempo de tolerancia para la entrada a sus labores.
- A efectuar permutas, o sea canje de puestos de la misma o análoga categoría en pie de rama, cuando no afecten derechos de terceros, en los términos del Reglamento de Escalafón.
- A no ser objeto de sanciones o rescisión de contrato sin previa investigación.
- A los estímulos a que se refieren los Capítulos X y XI del presente Reglamento.
- Al pago de salario íntegro y demás prestaciones en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que incapaciten al trabajador, hasta en tanto se declare la incapacidad permanente respectiva. Asimismo, al pago de sueldo íntegro en casos de riesgos ajenos al trabajo que incapaciten al trabajador hasta en tanto se declare la invalidez definitiva respectiva.
- Al pago de compensaciones por viáticos cuando por necesidades del servicio se desplacen los trabajadores a diversos lugares del sistema y a la liquidación al personal de transportes, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento respectivo.
- A despensa quincenal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Al pago de primas por prestar servicios en día domingo y durante el período de vacaciones en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.
- A obtener prestamos a mediano plazo en los términos del Contrato Colectivo de trabajo.
- A préstamos para adquisición de automóviles.
- A ser promovido a puestos de confianza en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.⁴⁶

⁴⁶ Art. 63 Capítulo VIII, *Reglamento Interior de trabajo*, octubre 2009, pág.367

- A obtener los demás beneficios que se deriven de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley del Seguro Social, del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamentos vigentes y de las disposiciones y acuerdos que les favorezcan.

Asimismo, las obligaciones de los trabajadores son:

- Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores.
- Conducirse con probidad y honradez en el desempeño de su trabajo.
- No incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de otros trabajadores o derechohabientes y demás personas que ocurran al lugar dónde presten sus servicios.
- Presentarse con puntualidad al desempeño de sus trabajos.
- Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado, precaución y sentido de responsabilidad necesarios para no causar daños o perjuicios a personas o bienes de la Institución.
- Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionadas con sus labores.
- No revelar o dar a conocer los asuntos de carácter privado o confidencial del Instituto.
- No incurrir en inasistencias, teniendo presente que más de tres faltas injustificadas dentro del término de 30 días es causa de rescisión del contrato de trabajo en los términos de la Cláusula respectiva del Contrato Colectivo de Trabajo.
- Acatar las medidas preventivas adoptadas por el Instituto para evitar riesgos de trabajo.
- Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, ni provocarse esas condiciones durante su jornada de labores.

- A prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesite por causas de siniestros, riesgo inminente o peligro para personas o intereses del Instituto.
- A cubrir las guardias que les correspondan conforme a los roles que acuerden el Instituto y el Sindicato, en los términos de la cláusula relativa del Contrato Colectivo de Trabajo.
- A pagar al Instituto los desperfectos que ocasionen a los útiles y demás implementos de trabajo y el reemplazo de los mismos en caso de pérdida, si los desperfectos o pérdidas se deben a descuido, negligencia mala fe, que se compruebe previa investigación, de acuerdo al procedimiento establecido en la Cláusula 72 del Contrato Colectivo de Trabajo.
- A cumplir estrictamente el presente Reglamento en la parte que les corresponda.
- Dedicarse a las labores que les han sido asignadas en función de sus categorías.
- Abstenerse de efectuar o participar en el centro de trabajo en rifas, tandas, colectas o actos de comercio o de agio.
- No acompañarse durante la jornada de labores de familiares, adultos o niños.
- Portar el gafete de identificación durante la jornada de trabajo.⁴⁷

⁴⁷ Ibid. pág.368

3.6.1 DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO.

De acuerdo a la cláusula 46 del contrato colectivo de trabajo, los días de descanso obligatorio para los empleados son los siguientes:

- 1º de enero.
- Primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero.
- Tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo.
- 1o. de mayo.
- 10 de mayo.
- 15 y 16 de septiembre.
- Tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre.
- 25 de diciembre.
- Jueves, viernes y sábado de la Semana Mayor.
- El que determinen las leyes federales y locales electorales en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.
- El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.⁴⁸

Anexo 1: Reglamento Interior de Trabajo inserto en el Contrato Colectivo de Trabajo 2009-2011 IMSS-SNTSS.

⁴⁸ Cláusula 46, *Contrato Colectivo de trabajo*, octubre 2009 pág. 34

3.7 SERVICIOS QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Los principales servicios que ofrece el Área son:

A. Auditoría.

Es la revisión sistemática de una actividad para evaluar el cumplimiento de lineamientos normativos y legales a que se encuentran sujetos. La auditoría se encuentra registrada dentro del Programa Anual de Trabajo. Se hace la aclaración que las auditorías que efectúa el Departamento de Auditoría Interna son administrativas.

Si derivado de una auditoría se determina una observación, donde al servidor público se le atribuye un daño o perjuicio patrimonial, son sujetos a la integración de Expediente Administrativo de Responsabilidades

B. Responsabilidades.

Conjunto de formalidades legales para que la autoridad cumpla con la garantía de audiencia prevista en el artículo 14 Constitucional, y con el cual el Área de Responsabilidades vigilará el cumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos, identificando las responsabilidades administrativas en que incurren por su incumplimiento, y de ser así, aplicar las sanciones disciplinarias.

Su objetivo es instruir el procedimiento administrativo de responsabilidades, derivado de irregularidades en que incurren los servidores públicos adscritos al instituto emitiendo en su oportunidad la resolución que en derecho proceda.

C. Quejas y Denuncias.

Manifestación de hechos presuntamente irregulares, en los que se encuentran involucrados servidores públicos en ejercicio de sus funciones, que afectan la esfera jurídica de una persona, misma que los hace del conocimiento de la autoridad para que los investigue dando respuesta oportuna, profesional y eficaz, de conformidad con las normas emitidas

D. Participación en comités Institucionales.

Es un grupo formado por los titulares de las áreas que integran la delegación y regularmente se reúne para deliberar y tomar decisiones sobre asuntos específicos.

El objetivo de participar en las reuniones de comité es para vigilar, que las decisiones que se adopten en los asuntos que se planteen sean acordes a la legislación y normatividad que los regula. Por lo que se emitirán las observaciones y recomendaciones pertinentes derivados del análisis de los asuntos a tratar.

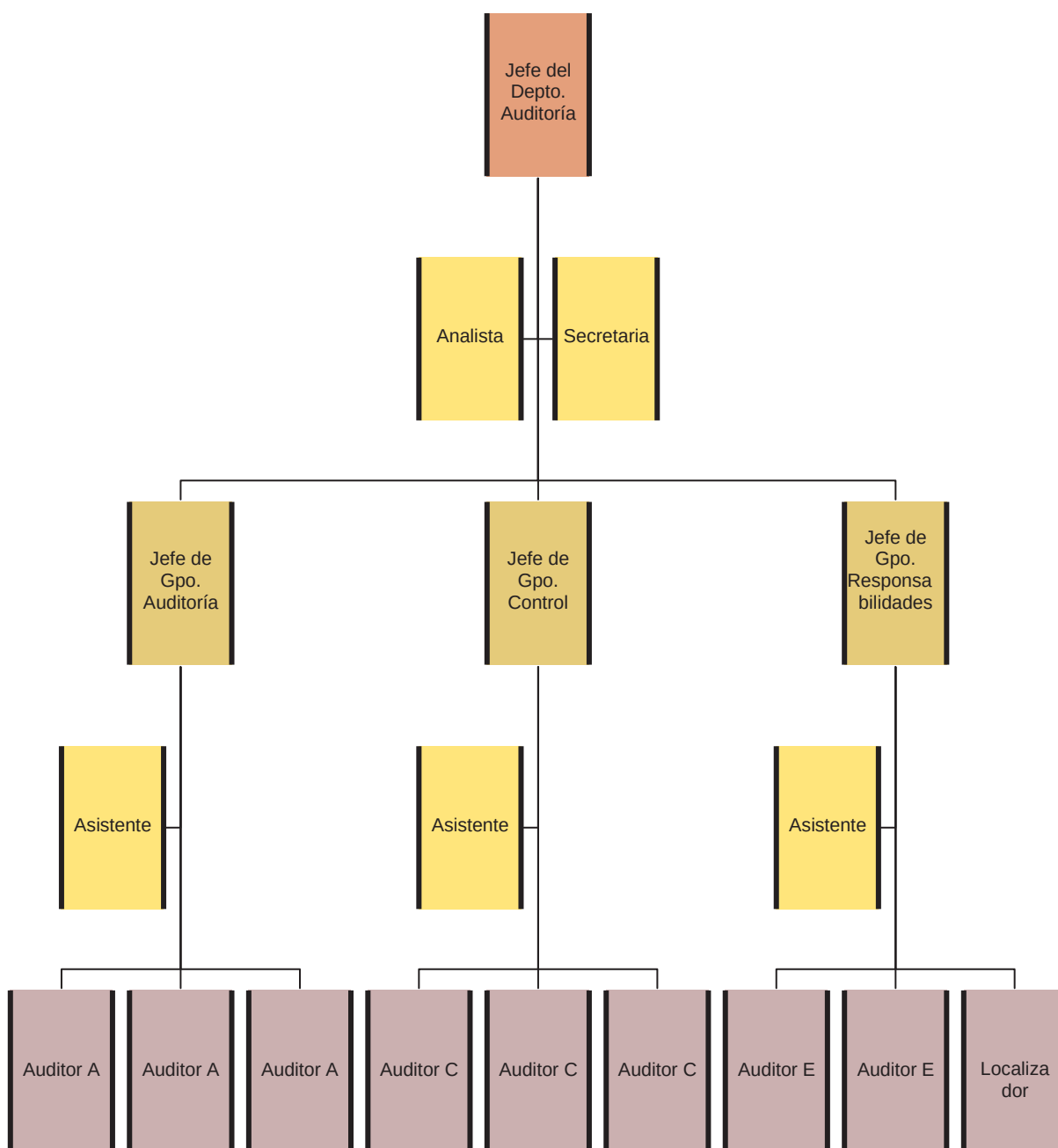
E. Revisión de Control.

Es toda actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a fortalecer el control interno, con el propósito de asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, cuyo fin es orientar a los diferentes servicios sustantivos y de apoyo del IMSS; dando seguimiento de la implantación de las acciones de mejora propuestas.⁴⁹

⁴⁹ *Procedimientos operativos del Departamento de Auditoría Interna*, mayo 2008, pág.3

3.8 ESTRUCTURA ORGÁNICA VIGENTE DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

En seguida se presenta la estructura organizativa actual del departamento.⁵⁰



⁵⁰ Plantilla de Personal marzo 1983.

3.8.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

A continuación se muestra la Descripción de Puestos del Departamento de Auditoría Interna los cuales se encuentran vigentes en el Catálogo de Puestos a partir del 25 de marzo de 1983.

Puesto	Delegación
Jefe del Depto.	Clave 781
Requisitos	Jefe Inmediato
Escolaridad: Profesionista titulado Experiencia: cinco años en puestos análogos.	Titular de la Normativa Central.
Funciones	
- Planear, dirigir y supervisar las actividades de acuerdo a la legislación y lineamientos normativos vigentes. - Determinar las necesidades de recursos humanos, materiales técnicos y financieros necesarios para el desempeño diario de la operación. - Mantener una estricta vigilancia en el presupuesto anual manteniéndolo dentro del parámetro. - Presentar los informes de las revisiones de auditorías oportunamente. - Vigilar el cumplimiento con las políticas y normas establecidas en las actividades propias de la operación. - Determinar las necesidades de actualización y capacitación del personal.⁵¹	

⁵¹ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Secretaria	Clave 887
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Carrera Comercial Experiencia: un año en áreas similares.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Tomar dictados y transcribir documentos, escritos y otros textos. - Concertar entrevistas en la agenda al titular del área. - Recibir, clasificar, registrar y derivar la correspondencia del área. - Mantener un alto grado de discreción por documentos e información que se le proporcione. - Controlar, clasificar el archivo del área. - Realizar las actividades que le asigne el superior jerárquico.⁵²	

⁵² Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Analista	Clave 880
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Pasante en Contaduría Pública o Licenciatura en Derecho. Experiencia: dos años en el puestos análogos.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Revisión y análisis de la información. - Diseñar formatos y otros documentos. - Operar todo tipo de máquinas de oficina. - Recopilación y validación de información de programas o sistemas. - Participar en el análisis de la información procesada. - Llevar a cabo las comisiones asignadas por el titular del área. - Realizar actividades de apoyo administrativo a un inmediato superior.⁵³	

⁵³ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	DELEGACIÓN
Jefe de Gpo. Aud.	Clave 981
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Contador Público. Experiencia: cinco años en Auditoría o en puestos análogos.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Llevar a cabo las auditorías incluidas en el programa anual. - Participar y coordinar las comisiones de trabajo asignadas. - Mantener continúa comunicación con el titular del área durante el desarrollo de las auditorías programadas. - Proponer recomendaciones resolutivas para corregir la problemática determinada en las revisiones. - Vigilar que se mantenga integrados los expedientes de acuerdo con los lineamientos normativos. - Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo. - Integrar el expediente administrativo que proceda para el deslinde de responsabilidades.⁵⁴	

⁵⁴ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Jefe de Gpo. Control.	Clave 982
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Contador Público. Experiencia: cinco años en Auditoría o en puestos análogos.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Llevar a cabo las revisiones de control incluidas en el programa anual. - Participar y coordinar las comisiones de trabajo asignadas expresamente por el titular del área. - Mantener continúa comunicación con el titular del área durante el desarrollo de las revisiones de control programadas. - Proponer acciones de mejora para corregir la problemática determinada en las revisiones de control. - Vigilar que se mantenga integrados los expedientes de acuerdo con los lineamientos normativos. - Validar la determinación de logros e impactos que genere la revisión de control. - Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo.⁵⁵	

⁵⁵ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Jefe de Gpo. Respon.	Clave 983
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Licenciatura en Derecho. Experiencia: cinco años en puestos análogos.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Revisar integración de expediente de presunta responsabilidad. - Participar y coordinar las comisiones de trabajo asignadas. - Elaborar proyectos de acuerdos de inicio. - Turnar el expediente al área de responsabilidades de nivel central. - Recibir las pruebas desahogadas y alegatos para elaboración proyectos de resolución. - Elaborar y enviar proyectos de resolución a nivel central. - Recibir la resolución debidamente firmada y realizar las notificaciones correspondientes remitiendo constancia a nivel central. - Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal a su cargo.⁵⁶	

⁵⁶ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Asistente	Clave 821
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Pasante de Licenciatura Experiencia: un año en puestos análogos.	Jefe del Depto.
Funciones	
- Recibir, distribuir y entregar correspondencia. - Controlar y resguardar equipo y/o muebles de oficina. - Recibir y custodiar la documentación turnada para su análisis. - Apoyar al área en actividades administrativas. - Apoyar en la revisión de la información procesada y en la determinación de desviaciones. - Realizar todas las actividades que se le encomienden relacionadas con su función.⁵⁷	

⁵⁷ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Auditor A	Clave 812
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Contador Público. Experiencia: tres años en Auditoría o en puestos análogos.	Jefe de Gpo.
Funciones	
- Ejecutar las auditorías señaladas en el programa anual. - Vigilar el cumplimiento de reglamentos, políticas y leyes. - Elaborar papeles de trabajo de las revisiones de auditoría en apego a las normas de auditoría generalmente aceptadas. - Proponer actualizaciones al programa específico de trabajo de auditoría. - Ejercer auto capacitación en los aspectos técnicos y operativos. - Realizar todas las actividades que se le encomienden relacionadas con su función.⁵⁸	

⁵⁸ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Auditor C	Clave 856
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Contador Público. Experiencia: tres años en Auditoría o en puestos análogos	Jefe de Gpo.
Funciones	
- Ejecutar las auditorías señaladas en el programa anual. - Vigilar el cumplimiento de reglamentos, políticas y leyes. - Elaborar papeles de trabajo de las revisiones de auditoría en apego a las normas de auditoría generalmente aceptadas. - Proponer actualizaciones al programa específico de trabajo de auditoría. - Ejercer auto capacitación en los aspectos técnicos y operativos. - Realizar todas las actividades que se le encomienden relacionadas con su función.⁵⁹	

⁵⁹ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Auditor E	Clave 834
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Contador Público. Experiencia: tres años en Auditoría o en puestos análogos.	Jefe de Gpo.
Funciones	
- Ejecutar las auditorías señaladas en el programa anual. - Vigilar el cumplimiento de reglamentos, políticas y leyes. - Elaborar papeles de trabajo de las revisiones de auditoría en apego a las normas de auditoría generalmente aceptadas. - Proponer actualizaciones al programa específico de trabajo de auditoría. - Ejercer auto capacitación en los aspectos técnicos y operativos. - Realizar todas las actividades que se le encomienden relacionadas con su función.⁶⁰	

⁶⁰ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

Descripción del Puesto.

Puesto	Delegación
Localizador	Clave 818
Requisitos	Jefe inmediato
Escolaridad: Preparatoria o Vocacional Experiencia: un año en áreas similares.	Jefe de Grupo
Funciones	
- Practicar la notificación de resoluciones derivadas de quejas y responsabilidades. - Orientar a los servidores públicos notificados en que forma deben cumplir sus obligaciones ante esta instancia. - Informar el resultado de las diligencias al jefe inmediato. - Cumplir las disposiciones de tipo administrativo que le señalen sus superiores.⁶¹	

⁶¹ Catálogo General de Puestos. Marzo 1983.

3.9 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA), DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.

Para llevar a cabo el diagnóstico interno se efectuó una revisión documental y se enumeraron las observaciones señaladas por los empleados del Departamento, posteriormente se clasificaron de acuerdo al grado de importancia y se determinaron las siguientes:

Fortalezas:

- ◊ Estructura orgánica completa.
- ◊ Conocimiento del personal en los procesos.
- ◊ Personal con criterio para la toma de decisiones.
- ◊ Sistema de supervisión.
- ◊ Capacitación.

Debilidades

- ◊ Falta actualizar la descripción de puestos.
- ◊ Insuficiente equipo de cómputo y en mal estado.
- ◊ Falta de integración del personal.
- ◊ Inadecuada retroalimentación del personal.
- ◊ Deficiente clima laboral.

Oportunidades

- ◊ Existen coordinación con dependencias externas.
- ◊ Buenas relaciones con nuestros usuarios y proveedores.
- ◊ Estándar de calidad a nivel nacional.
- ◊ Capacitación en todos los rubros.

Amenazas

- Situación económica y política del país.
- Presupuesto insuficiente.
- Dependencia del intranet (Internet).
- Proceso parcialmente sistematizados.

En resumen, se observa que el personal cuenta con experiencia, y desarrolla su trabajo. Sin embargo, la falta de actualización del análisis de puestos produce inconformidad en los empleados, por lo que se deben generar acciones para actualizarla. Igualmente, es conveniente fortalecer la comunicación para obtener el mayor rendimiento en el equipo de trabajo, coadyuvando al mejoramiento del ambiente laboral.

Además, es recomendable realizar un requerimiento de recursos informáticos necesarios en el Departamento, para desarrollo óptimo de las actividades del personal.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE PUESTOS.

4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos evolucionó por largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales, al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la importancia del campo de la administración de los recursos humanos, esta perspectiva histórica sirve para demostrar que en la práctica la administración de los recursos humanos, siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en constante cambio.

A. REVOLUCION INDUSTRIAL

En las primeras décadas del siglo XIX, la aparición de máquinas complejas es un fenómeno conocido como Revolución Industrial, primero Inglaterra y poco después Europa y América del norte, surgieron grandes organizaciones comerciales, estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor, la cual evolucionó por todo el mundo donde el trabajo manual fue sustituido por máquinas, a su vez se observó la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultará económicamente rentable.

La Revolución Industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización, había división de trabajo lo cual era pesado y rutinario las condiciones en que se desarrollaron eran bastantes duras, algunos directivos reaccionaron a finales del siglo XIX, ante esta situación crearon un departamento de bienestar que se puede decir es el antecesor de los actuales departamentos de personal.⁶²

⁶² Davis Keith, William, et al., *Administración de personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 1995, pág.36

B. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SIGLO XX.

Durante el siglo XX, la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia, se concedió atención a las necesidades de los empleados, la gran depresión y la segunda guerra mundial obligaron a concentrar la atención en diferentes áreas, la depresión condujo a una crisis de credibilidad en la capacidad de empresas, a partir de esos años las organizaciones se vieron en la necesidad de contar con departamentos de personal; una influencia importante en la Administración del personal, fue la llamada Administración científica en la cual las aportaciones de Frederick Taylor, se enfocaban en el trabajo y en hacerlo eficiente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y en las diferencias de los individuos, su objetivo era bienestar del trabajador.⁶³

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considera a partir de 1930, cuando surge las relaciones humanas, en esta época surgieron las primeras investigaciones en el campo de conducta humana y en el desarrollo de nuevas técnicas para la administración de personal.

En los países como México durante la décadas 1960 y 1970, con el apoyo del estado la fuerza del sindicalismo brindó relaciones obrero-patrón y la Administración de contratos colectivos.

En el siglo XXI, la tecnología emplea comunicación escrita, es decir la máquina de escribir eléctrica reemplaza la máquina de escribir, solo para verse sustituida por la computadora personal, el correo electrónico y el Internet, estas modificaciones tecnológicas son importantes para contribuir a que la organización sobreviva y prospere.⁶⁴

⁶³ Ivancevich, John, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill 2005, pág.7

⁶⁴ Dessrey, Gary Ricardo, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5 edición, Mc Graw Hill 2000, pág. 38

De manera general vivimos en una sociedad, donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la Administración es clave para lograr los objetivos.

4.1.1 ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

La administración del personal ha sido reconocida como un campo de práctica y especialización, la administración del personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr los objetivos, a continuación se presentará su evolución histórica.⁶⁵

La función del personal tiene un fondo histórico en el periodo comprendido de 1900-1930, una de las primeras manifestaciones organizadas de preocupación por la función de personal fue el movimiento de bienes industriales, lo cual había traído muchas privaciones, la vida era más dura para la clase trabajadora, por lo cual algunos patrones iniciaron diversos programas como préstamos, fondos de ahorro, al cuidado del hogar.

En la realidad, muchos departamentos de personal se crearon con secciones para manejar expedientes, procesaban estadísticas de empleo (fecha de ingreso, antecedentes, oficio desempeño, medidas disciplinarias impuestas) y llevaban también relaciones de tiempo y producción para elaborar las nóminas.

En las décadas de 1910 y 1920, se identificaron con el movimiento de la administración científica, que demostraba que la productividad podría mejorarse con el estudio de tiempo y movimientos, la planeación de tareas, diseño de herramientas y la aplicación de incentivos, el gobierno marco la pauta creando y promulgando leyes protectoras al trabajador que imponen normas de contratación, regulación de salarios, honorarios, seguridad e higiene y prestaciones de seguridad social.

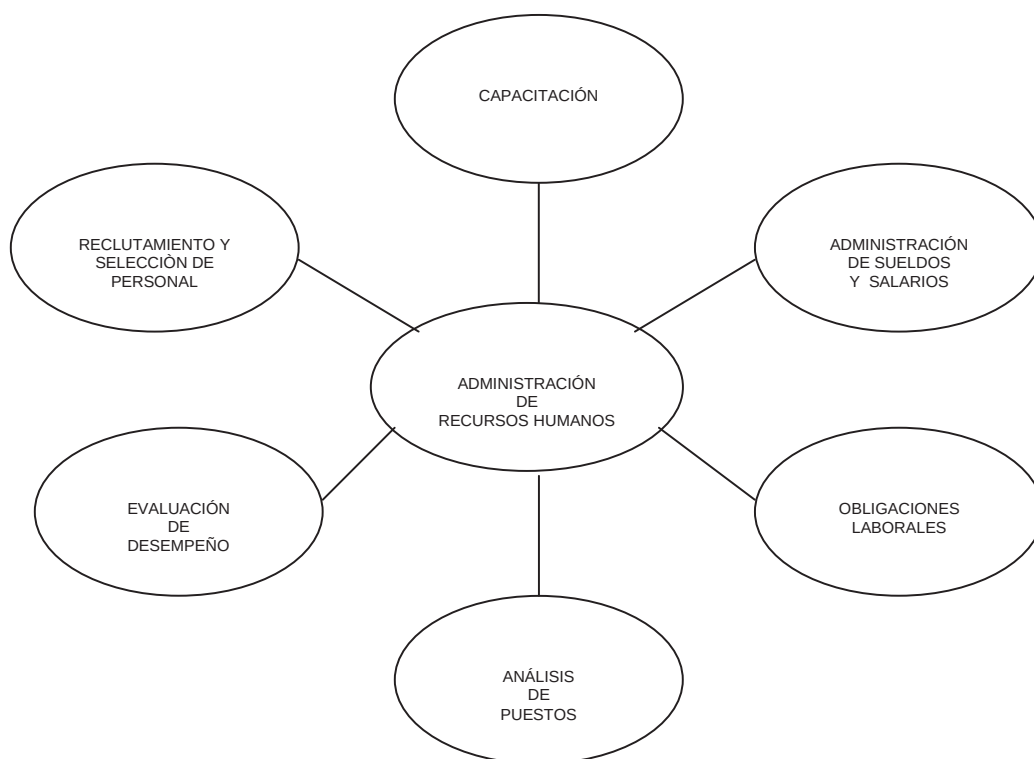
⁶⁵ Rodríguez Joaquín, *Administración de los Recursos Humanos*, 6ª. Editorial 2000, págs. 52-53

En la década de 1930, surge la moderna concepción de las relaciones humanas, así mismo en esta época surgieron las primeras investigaciones, en el campo de la conducta humana y el desarrollo de sistemas y técnicas para administrar al personal.

4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de recursos humanos, se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los recursos humanos son utilizados para alcanzar objetivos de la organización, por lo que generalmente los administradores trabajan con el sistema de administración de recursos humanos que se presenta en la figura siguiente:⁶⁶



⁶⁶ Wayne, Monday, Robert, Administración de Recursos Humanos 6ª. Edición 1997 pág. 7.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La importancia de los departamentos de recursos humanos, radica en que deben encontrar la manera de atraer a empleados calificados, de entre una fuente cada vez más reducida de empleados de primer ingreso, planear la manera de satisfacer las necesidades de recursos humanos de la compañía, reclutar y seleccionar a empleados, capacitar y promover el desarrollo de empleados y gerentes y evaluar el desempeño de los empleados. Asimismo, administrar el pago y las prestaciones laborales y supervisar los cambios en la categoría laboral (Ascenso, reasignación, terminación laboral, renuncia y/o retiro). Pero, sobre todo, el departamento de recursos humanos mantiene la contabilidad en las operaciones de la organización, en todos los niveles, facilitando la integración de personas con cultura y antecedentes muy diversos para que trabajen y cooperen en la consecución de metas comunes.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

1. **CAPACITACIÓN:** tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los siguientes tipos de capacitación:

- a) Capacitación para el trabajo.

Va dirigida al trabajador que va desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

b) Capacitación en el trabajo.

Es una serie de acciones encaminada a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

c) Desarrollo.

Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión a largo plazo. El desarrollo incluye capacitación pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Los objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidad de la organización.
- b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de personal, no solo en su cargo actual sino también en otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- c. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Beneficios para a empresa

- a. Trabajo más organizado internamente.
- b. Conlleva a maximizar los resultados.
- c. Fortalece su administración.

- d. Mayores niveles de rentabilidad.

Para los empleados

- a. Mayor seguridad.
- b. Posibilidad a desarrollarse personal y profesionalmente.
- c. Mayores habilidades y destrezas para el desempeño.⁶⁷

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: el reclutamiento y selección de personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa.

Su objetivo es analizar las habilidades, experiencia, capacidades y valores de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Dicho proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más afín a sus características.

RECLUTAMIENTO.- Es un proceso selectivo que permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.

Asimismo, permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Son los lugares en donde se supone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece y son:

⁶⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacion Recursos Humanos.

a).- **Fuentes internas.**- Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados.

Ventajas

- Sirve para impedir despidos.
- Para crear oportunidades de promoción.
- Fomenta la fidelidad.
- Ayuda a incrementar la motivación.
- Provoca la competencia.
- Es económico.

Desventajas

- Puede alentar el conformismo.
- Limita las fuentes de talento disponibles para la organización.

b).- **Fuentes externas.**- Es completar las vacantes mediante candidatos que son reclutados en el mercado de mano de obra.

Ventajas

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa.

Desventajas

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).
- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo.

Las fuentes externas son:

1. **Sindicatos.**- Abastecimiento para las empresas por motivo de la cláusula de admisión exclusiva.

2. **Escuelas.**- Como Escuelas Comerciales, Universidades, Tecnológicos, etc.
3. **Familiares y recomendados de los trabajadores actuales.** Como Ventaja: es la rápida integración del personal de nuevo ingreso. Desventajas: fricciones y conflictos con el personal cuando no aceptan a la persona recomendada, el empleado se siente molesto cuando se sanciona a su pariente, se le niega el ascenso, etc.
4. **Oficinas de colocación.**- Funciona como oficina de reclutamiento y la agencia da a conocer la vacante existente. Los servicios deben ser gratuitos para el solicitante.
5. **Solicitantes voluntarios.**- Son solicitudes espontáneas ya sea por carta o en persona. Es una fuente de reclutamiento que no debe ser ignorada y toda persona debe ser tratada con cortesía y consideración.

SELECCIÓN.- Es el proceso para decidir cual solicitante cubrirá el puesto vacante. Dicho proceso se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La Selección de Personal, puede realizarse, a través de un concurso interno como externo, entendiéndose que a nivel interno participan solamente los colaboradores de la empresa, mientras que el concurso externo o público, participa cualquier persona que crea reunir los requisitos exigidos para cubrir el puesto.

El proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger los más idóneos para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico (empresa).

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingresa a laborar a la empresa debe hacerlo mediante un concurso;

evitándose contratar a dedo o por recomendaciones de personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad.

Las actividades que generalmente se realizan para ejecutar el proceso son las siguientes:

- Necesidad de Requerimiento de Personal.
- Publicación y Convocatoria del Concurso.
- Recepción de Solicitudes y Expedientes.
- Evaluación y Calificación de Expedientes.
- Administración de Pruebas de Selección.
- Entrevista Personal.
- Investigación de Antecedentes.
- Elaboración y Publicación del Resultado del Concurso.⁶⁸

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

El proceso de reclutamiento y selección de personal no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.

3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La información obtenida de la evaluación de desempeño, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

⁶⁸http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/default2.asp

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utiliza para comunicar a los trabajadores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar personas de poca eficiencia para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

En las organizaciones la responsabilidad por la evaluación del desempeño pueden llevarse a cabo por:

- ◊ Una comisión de evaluación.
- ◊ El superior directo.
- ◊ Una comisión de evaluación y superior directo.
- ◊ El empleado (Auto evaluación).

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

Los métodos de evaluación de desempeño son elegidos por la empresa señalando algunos a continuación:

a. Escala gráfica:

Este es un método que evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, los factores de evaluación son las cualidades que posee el integrante que desean evaluar. Se define simple y objetivamente para evitar distorsiones.

b. Elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger forzosamente una o dos de ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

c. Incidentes críticos

Es un método que no se preocupa de las características situadas dentro del campo de normalidad, sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

d. Auto evaluación

Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Ventajas:

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- a. Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo.
- b. Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la Administración de Recursos Humanos.
- c. Realizar las promociones y/o ascensos.
- d. Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- e. Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.

- f. Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.⁶⁹

Desventajas:

Cuando un programa de evaluación del desempeño no está bien planeado y coordinado trae desventajas tales como:

- a. Dificultades en reunir información sobre el desempeño.
- b. Dificultad de análisis del desempeño del individuo.
- c. Estándares poco claros.
- d. Factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Se puede afirmar entonces que, cuando un programa de evaluación del desempeño no esta bien definido pierde la esencia a la hora de su aplicación.

4. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: Parte de la administración de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

⁶⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal.

OBJETIVOS

Los objetivos de la administración de sueldo y salarios son los siguientes:

- a. **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- b. **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- c. **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- d. **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- e. **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- f. **Cumplir con las disposiciones legales.** Observar las disposiciones legales aplicables tanto internamente como externamente en beneficio de la organización.
- g. **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

En ocasiones, una organización mediana o grande puede decidirse a emprender estudios comparativos propios. En estos casos, es práctica común limitarse a unos cuantos puestos clave.

Una consideración esencial es que las comparaciones se efectúen entre puestos de contenido y descripción iguales, y no entre puestos con título idéntico pero diferente entre sí.

Cuando se han establecido bien los parámetros de los puestos a comparar, se puede seleccionar un grupo de compañías donde exista el puesto, (no

necesariamente de un ramo similar) y solicitar la información deseada, a cambio de la que pudiera ser de interés para la otra organización.

Mediante los estudios comparativos de sueldos y salarios, se conoce la tasa media para los puestos clave en el mercado de trabajo, ello conduce a la última fase de la administración de sueldos y salarios: la determinación del nivel de percepciones.

Incluye dos actividades: el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura que se pueda administrar de modo eficaz.

El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos.

El valor absoluto de un puesto, se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Desafíos del área de compensaciones.

1. Cambios inducidos por la tecnología.
2. Presión sindical.
3. Productividad.
4. Políticas internas de sueldos y salarios.
5. Disposiciones gubernamentales en materia laboral.⁷⁰

5. OBLIGACIONES LABORALES: Las obligaciones laborales para las empresas, que se encuentran contempladas y sancionadas por la Ley Federal de Trabajo, se encuentran orientadas a equilibrar las fuerzas entre las partes que intervienen en

⁷⁰ http://www.offixfiscal.com.mx/laboral/colab_03.htm

este tipo de relaciones, de ahí la imposición de más obligaciones para los patrones y más protección para los trabajadores.

Para un empresario es importante conocer las obligaciones principales, que nacen de la relación laboral y que tiene no solo frente a sus propios trabajadores, si no frente a organismos laborales a través de los cuales se cumplen esas obligaciones. En su relación con los trabajadores, el empresario va a encontrar que tiene que hacer ciertos pagos y aportaciones que, a corto o mediano plazo, sirven para que el trabajador obtenga beneficios económicos o protección para ciertas necesidades de su vida.

Las obligaciones enumeradas a continuación no agotan todos los deberes de las empresas, pero si son las que resultan más costosas y en ocasiones más complicadas para su cumplimiento.

a) Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.

Desde la Constitución de 1917, se estableció la obligación de los patrones de pagar a los trabajadores la participación en las utilidades. Sin embargo, por falta de reglamentación de esa presentación no fue si no hasta 1963 que esa obligación se pudo cumplir, pues a partir de esa fecha ya existen reglas para fijar el importe y hacer el reparto individual.⁷¹

La participación en las utilidades consiste en el pago que los patrones deben hacer a sus trabajadores, de una parte de las ganancias que obtengan en cada ejercicio fiscal. Este derecho no convierte a los trabajadores en socios de las empresas, por que solamente tienen derecho a una parte de las ganancias y no les afectan las pérdidas, como sucede con los socios. Al finalizar cada ejercicio fiscal, el patrón está obligado a presentar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su declaración anual al impuesto sobre la renta, para lo cuál cuenta con un plazo que se vence el 31 de marzo de cada año. En esa declaración, debe también el patrón hacer constar cuál es el importe de la

⁷¹Fascículo 4, *Obligaciones Laborales de la Empresa*, Editorial Marsa SA de CV, México 1992 Nacional Financiera. pág. 7

participación en las utilidades a que globalmente tendrán derecho los trabajadores, para cuyo objeto está obligado el patrón a seguir las reglas que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta.

b) Aportaciones al Infonavit.

También desde la Constitución de 1917, se estableció la obligación de los patrones de proporcionar a sus trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Durante muchos años no se cumplió realmente con esta obligación por dos razones; la primera, el elevado costo que significaría proporcionar casa-habitación a cada trabajador y, en segundo lugar, por que no estaba reglamentado el cumplimiento de ese deber. Es decir, no se sabía con exactitud en que plazos y bajo qué condiciones, cada patrón debería proporcionar las casas habitación. En vista de lo anterior, hubo necesidad de encontrar un sistema que resultara más práctico y de alguna manera menos costoso para el trabajador. La solución, propuesta precisamente por los patrones, fue aceptada por los otros dos sectores, es decir, el gobierno y los trabajadores, y se creó así un organismo descentralizado que se llama Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores, conocido como Infonavit.

Los patrones entregan al Infonavit, una aportación del 5% sobre el salario integrado de cada trabajador a su servicio, a fin de constituir un capital del que se toman los recursos para conceder créditos a los trabajadores, que resulten favorecidos por ese sistema y de esa manera los patrones cumplen con la obligación prevista en la Constitución y repetida en la Ley Federal del Trabajo. Esas aportaciones del 5% deben entregarse a una institución bancaria por cada bimestre vencido y se tomarán en cuenta los días efectivamente laborados por cada trabajador en ese plazo. Los pagos deberán realizarse a más tardar el día 17 del mes siguiente, al vencimiento del bimestre para no causar recargos.⁷²

⁷² Ibid. pág. 11

c) Prima de antigüedad.

Es conveniente que el empresario identifique en que consiste la antigüedad de los trabajadores a su servicio y qué consecuencias económicas tiene. La antigüedad es la permanencia continuada de un trabajador al servicio del mismo patrón. Durante mucho tiempo, la antigüedad solo se consideraba para los ascensos a puestos superiores y para dar mayor periodo de vacaciones a los trabajadores más antiguos. A partir de la ley de 1970, se dio otro significado a la antigüedad, que indudablemente repercute económicamente en la empresa y también en el manejo de los Recursos Humanos. La prima de antigüedad es una prestación, a la que tienen derecho sólo los trabajadores de planta de las empresas. Esto significa claramente, de acuerdo con el artículo 162 de la ley, que los trabajadores temporales o eventuales, en ningún caso tienen derecho al pago de esta prestación, cualquiera que sea su antigüedad en la empresa, pues solo son acreedores a ella los trabajadores de planta. La prima de antigüedad consiste en el pago de doce días de salario por cada año de servicios prestados, cuando concluye por cualquier causa la relación de trabajo; y en el supuesto de separación voluntaria, cuando de hayan computado por lo menos 15 años de servicios. Procede su pago cuando el trabajador ha dejado de serlo, es decir, cuando por cualquier causa el contrato de trabajo ha terminado con la empresa, es decir, que si el trabajador continúa al servicio de la empresa, en ningún momento tiene derecho al pago de la prima de antigüedad. El único caso en que se exige el término de 15 años cumplidos de servicios, para tener derecho al pago de prima de antigüedad es el de la separación voluntaria de los trabajadores, es decir, si el trabajador renuncia al trabajo y no tiene 15 años cumplidos de servicios, no tendrá derecho al pago de esta prestación. En todos los demás supuestos de separación del trabajador, se le debe pagar la prima de antigüedad a él o a sus beneficiarios dependientes económicos. Otro caso de pago de prima de antigüedad por ejemplo, la muerte del trabajador. En ese caso, el pago se hará a los beneficiarios dependientes del trabajador que designe la

junta de Conciliación y Arbitraje.⁷³

d) Cotización en el Seguro Social.

El IMSS consta de los siguientes ramos: riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada, muerte y guarderías infantiles.

En todas estas ramas, el patrón tiene la obligación de cotizar y la cotización se aporta al IMSS.

El salario base de cotización es el salario integrado.

El pago de cuotas debe hacerse al IMSS por bimestres vencidos y dentro de los primeros quince días del mes siguiente, para evitar recargos.

Para las ramas que se pagan al IMSS, se hace un pago provisional en el mes non del bimestre, que consiste en el 50% del total de cuotas aportadas en el bimestre inmediato anterior.

En todos los casos de pago de cuotas al Seguro Social, éstas deben calcularse conforme al salario integrado. Ayuda mucho el texto del artículo 32 de la Ley para no integrar el salario con algunas partidas; pero en caso de dudas conviene consultar cuidadosamente al contador de la empresa, al abogado o a cualquier otra persona que pueda tener un criterio correcto sobre la integración del salario, pues si se integra con partidas de más, incorrectamente, después es muy difícil retroceder y volver a la integración correcta del salario.

El pago de cuotas que el patrón debe hacer al IMSS es uno de los factores de costo más importantes para la empresa, pues se trata de un desembolso considerable por cada trabajador que tiene a su servicio. Si además, tenemos en cuenta que el patrón tiene la obligación de retener la cuota correspondiente al trabajador en dos de las ramas del Seguro Social y enterar esas cuotas obreras junto con las suyas, se verá la importancia de conocer los detalles sobre el monto

⁷³ Ibid. pág.16

de tales cuotas y sobre el pago oportuno.

Por otra parte debe tenerse también presente que si no retiene oportunamente la cuota obrera y paga al Instituto, éste le exige responsabilidad solidaria, es decir, que el patrón responde frente al Seguro Social por las cuotas obrero-patronales.

Los trabajadores en un período corto de tiempo han ganado terreno de acuerdo a la explotación del ser humano que se daba desde la esclavitud, la revolución industrial hasta nuestros días.

Las nuevas legislaciones para beneficio de las clases trabajadoras es un estímulo al paso interrumpido para obtener la igualdad de derechos con el patrón sin obtener beneficios que no den resultado a la organización que laboran.⁷⁴

4.3 ANÁLISIS DE PUESTOS.

El Análisis de Puestos es un procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.⁷⁵

El Análisis de Puestos es un procedimiento mediante el cual se determinan las áreas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que los pueda desempeñar adecuadamente.⁷⁶

Como se puede observar en las definiciones señaladas anteriormente, podemos concluir que existen elementos en común donde se define que:

Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de cada puesto de trabajo, así como las

⁷⁴ Fascículo 4, *Obligaciones Laborales de la Empresa*, Editorial Marsa SA de CV, México 1992 Nacional Financiera. pág. 20

⁷⁵ Dessler Gary, *Human Resource Management New Yersy*, Prentice Hall ,6ta edición 1994 ,pág.23

⁷⁶ Ibid. pág. 12

obligaciones, aptitudes, habilidades, que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

Se requiere fundamentalmente:

- a. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- c. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- d. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente.
- e. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.⁷⁷

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos recibe el nombre de analista. Obviamente se comprende que debe tener la capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajo, recibe el nombre de descripción de puesto.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implican una labor, se llama especificación de puesto.

Los principales objetivos del Análisis de Puestos son:

- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.

⁷⁷ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVVAACOOBjmbO.php>

- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Informar al área de higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.⁷⁸

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzados.

⁷⁸ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill 2000, pág.348

4.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.⁷⁹

La descripción de puestos consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia. Esta integrada por:

A. EL ENCABEZADO O IDENTIFICACIÓN. Contiene los siguientes datos de especificación de puestos, esto se refiere los siguientes puntos:

- Título del puesto.
- Número o clave que se asigne al puesto.
- Ubicación.
- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador.
- Jerarquía y contactos.
- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto.
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- Fecha del análisis.

⁷⁹ Grados Jaime Reclutamiento, *Selección, Contratación e Inducción del Personal*, 3ra edición 2003 ,pág. 170.

B. DESCRIPCIÓN GENÉRICA. Es una explicación del conjunto de actividades del puesto, como un todo lo más breve posible, lo principal es mencionar su objetivo básico, elemento al que mayor frecuencia ocurre.

C. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA. Este elemento consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado, por lo cual es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo incluyendo los siguientes puntos: ⁸⁰

- Actividades diarias.
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto como lo son: elementos físicos que de alguna manera van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado.

D. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO. Conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas, las responsabilidades que implica, los esfuerzos, las condiciones tales como:

- Requisitos. Conocimientos, experiencia, iniciativa, supervisión recibida.
- Responsabilidad. Por la seguridad de los demás, por el equipo, por el proceso, por el trato con personas, por el mando, por manejo de dinero, etc.
- Esfuerzo. Mental, visual, físico.
- Condiciones ambientales, riesgos inevitables.

4.3.2 PERFIL DE PUESTO.

Un perfil de puesto es la especificación de las características ideales que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado en la empresa.

⁸⁰ Ibid.pág.172

Los datos que debe contener un perfil de puesto:

- DATOS GENERALES: Edad, escolaridad, estado civil, sexo.
- EXPERIENCIA LABORAL: se refiere la experiencia mínima requerida para el puesto, si es necesaria.
- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: se refiere a los conocimientos necesarios mínimo que debe tener la persona que ocupe el puesto.
- ASPECTOS GENERALES DE PERSONALIDAD. Se refiere a las actitudes o valores que para el puesto dentro de tu empresa sean importantes. Estos guardan relación directa con la cultura que exista en tu negocio.⁸¹

4.4 MARCO LEGAL.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”.⁸²

Además, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.⁸³

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".⁸⁴

Por su parte la Ley del Seguro Social marca en su artículo 303 que “los servidores públicos del Instituto, están obligados a observar en el cumplimiento de sus

⁸¹ Fascículo 4, *Selección de personal*, Editorial Marsa SA de CV, México 1992 ,Nacional Financiera. pág. 25

⁸² Art. 25 frac. III, *Ley Federal del Trabajo* publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero de 2006, pág. 5

⁸³ Ibid. pág. 9

⁸⁴ Ibid. pág.25

obligaciones, los principios de responsabilidad, ética profesional, excelencia, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia, calidez y calidad en la prestación de los servicios y en la atención a los derechohabientes y estarán sujetos a las responsabilidades civiles o penales en que pudieran incurrir como encargados de un servicio público.”⁸⁵

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose mas bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

4.5 TÉCNICAS DEL DIAGNÓSTICO.

Las técnicas que principalmente se utilizan en el Análisis de Puestos son:

- a. Observación.
 - b. Encuesta.
 - c. Entrevista.
 - d. Técnicas mixtas.
- a. **Técnica de la observación.** Esta técnica pone el énfasis sobre la recopilación de datos en la vida real, en contextos cotidianos. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de Análisis de Puestos. Es más recomendable aplicarla a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que esta técnica se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.⁸⁶

Características:

⁸⁵ Op. cit. pág. 25

⁸⁶ Calixto, Flores Raúl, *El Diagnostico Escolar*, Castellanos Editores 2009, pág. 123

- El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas	Desventajas
1. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.	a) Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que sea completo.
2. No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.	b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
3. Método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.	c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.
4. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del Análisis de Puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).	

- b. **Técnica de la encuesta.** Es una técnica muy conocida, por las ventajas que implica obtener la información de una forma amplia, mediante el cuestionario que es el instrumento más común. Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Características:

1. La recolección de datos sobre un puesto se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
2. La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas	Desventajas
1. Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido. 2. Este método es el más económico. 3. También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. 4. Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.	1. No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito. 2. Exige que se planee y se elabore con cuidado. 3. Tiende a ser superficial en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

- c. **Técnica de la entrevista.** Es la técnica que obtiene información en una relación personal con el entrevistado. En este caso, consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos o por separado. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al

cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Características:

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas	Desventajas
1. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor. 2. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas. 3. Esta técnica es la de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera de reunir los datos. 4. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.	1. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo y no la comprenda. 2. Puede generar confusión entre opiniones y hechos. 3. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de puestos no se prepara bien para realizarla. 4. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

d. **Técnica mixta.** Se recomienda utilizar técnicas combinadas, de dos o más para tener el mayor provecho posible. Las más utilizadas son:

- Encuesta y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.

- Encuesta y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- Encuesta y entrevista (ambos con el supervisor).
- Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- Encuesta y observación directa (ambos con el ocupante del puesto).
- Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Ventajas	Desventajas
1. Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados. 2. Es menos costoso. 3. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas. 4. Proporciona mayor rendimiento debido a la manera de reunir la información.	1. Exige que se planee el cuestionario y se elabore cuidadosamente. 2. Tiende a ser superficial respecto a la calidad de las respuestas del cuestionario. 3. Costo operativo elevado, requiere de especialistas. 4. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal no la comprenda ni acepte sus objetivos.

En este trabajo de investigación se aplicó la técnica mixta (encuesta y entrevista, con el ocupante y el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.

4.6 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Un programa de Análisis de Puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

A. Etapas de planeación. Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del Análisis de Puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del Análisis de Puestos requiere los siguientes pasos:

- a) Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
- b) Elaboración del organigrama de puestos y la ubicación en el mismo. Al ubicar un puesto en el organigrama se logran definir los siguientes aspectos: Nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- c) Elaboración del cronograma de trabajo. Que especifica por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa.
- d) Elección de las técnicas de análisis que van a aplicarse. En general, se eligen varias técnicas de análisis porque es difícil que los puestos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en las técnicas que presenten las mayores ventajas.
- e) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios.
 - 1) Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera presentes en la totalidad de los puestos que se analizaran o al menos el 75% de ellos.
 - 2) Criterio de variedad: Los factores de especificaciones deben variar según el puesto, es decir no pueden ser constantes o uniformes.⁸⁷

⁸⁷ Ibid. pág.343

B. Etapas de preparación: En esta fase se preparan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- a. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- b. Preparación del material de trabajo.
- c. Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de Análisis de Puestos).
- d. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los puestos).

C. Etapas de ejecución. En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- a) Recolección de los datos sobre los puestos, mediante las técnicas elegidas con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- b) Selección de los datos obtenidos.
- c) Redacción provisional del análisis.
- d) Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
- e) Presentación de la redacción definitiva de análisis del puesto, para la aprobación.

4.7 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

El Análisis de Puestos como lo hemos visto es indispensable para la organización, las aportaciones que nos brinda se puede traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal los cuales se señalan a continuación:

Para la empresa:

1. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
2. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
3. Es una de las bases para la promoción y ascenso.
4. Le ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
5. Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
6. Permite a los directivos discutir problemas de trabajo sobre bases firmes.

Para el trabajador:

1. Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
2. Le señala con claridad sus responsabilidades.
3. Le ayuda a conocer si esta laborando adecuadamente.
4. Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

Para los supervisores:

1. Les da un conocimiento preciso y completo de las funciones bajo su vigilancia, lo que permite planear y distribuir mejor el trabajo.
2. Permite localizar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar en relación a los ascensos.
3. Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para el departamento del personal:

1. Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
2. Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme con sus aptitudes.

4. Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
5. Ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.⁸⁸

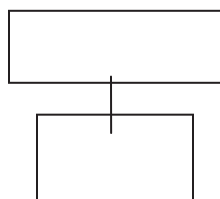
Asimismo, permite cumplir las exigencias de las diferentes normas de calidad, que exigen en la descripción de funciones y responsabilidades del personal de la organización.

A continuación se presenta el formato de la Descripción de Puestos.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto:	Departamento:
Jefe inmediato:	
Descripción Genérica	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad

Relaciones del puesto
Internas
Externas

⁸⁸Reyes Ponce Agustín, *El Análisis de Puestos*, Editorial limusa, 2002, págs.27-29.

PERFIL		
Edad	Sexo	Estado Civil

Escolaridad	Conocimientos Específicos

EXPERIENCIA

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

APTITUDES

ESFUERZO
Mental y/o Visual

CONDICIONES DE TRABAJO

Es necesario destacar que el diseño del puesto, requiere elementos organizacionales relacionados con la eficiencia, ambientales (habilidades, disponibilidad de los empleados y entorno social) y conductuales (autonomía y responsabilidad, variedad, identificación y significado de la tarea y retroalimentación), considerados por el analista para crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias para la organización de que se trate.

Por tal motivo, el formato señalado anteriormente reúne la información básica, ya que contiene los datos tales como: los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación experiencia laboral), así como los atributos personales (capacidades, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Asimismo, cabe destacar que las funciones del diseño de puestos repercuten en toda la organización. Por lo que, cuando hay serias deficiencias en el diseño, se presentan fenómenos como: rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas, etc.

CAPITULO V

RECOLECCIÓN DE DATOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Con el fin de proponer un adecuado Análisis de Puestos, es necesario conocer la situación actual del personal del Departamento de Auditoría Interna de la Delegación Estatal del IMSS Michoacán, con respecto al desempeño de sus funciones entre otros. Para ello, fue necesario elaborar un cuestionario obteniendo información de sus puestos, atribuciones, obligaciones y responsabilidades basándose en la bibliografía denominada: “Casos y Prácticas de Recursos Humanos”.⁸⁹

Se cuestionó a una población total de 18 personas (100%) derivado de lo cual resultaron 11 puestos en el Departamento de Auditoría Interna. Igualmente se entrevistó a la población para profundizar en la información conseguida del cuestionario obteniendo además los datos tales como: edad, sexo, estado civil, por lo que se considera un diagnóstico confiable.

En este estudio se utilizó un cuestionario de 10 preguntas, 5 son cerradas y 5 abiertas cuyo objetivo es determinar los requisitos y condiciones que el puesto exige para desempeñarlo adecuadamente. Dicho instrumento, se entregó directamente a las personas para responder, quienes lo contestaron y al finalizar éste fue entregado en el lugar acordado.

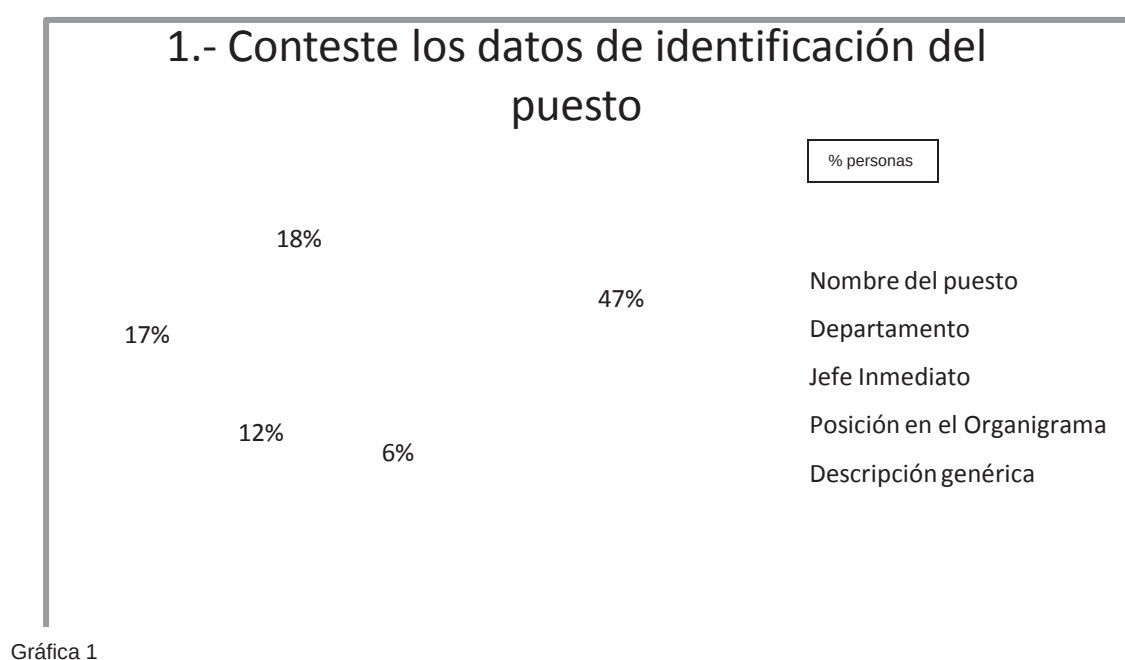
Las primeras dos preguntas están enfocadas a puntualizar puestos, descripción de las actividades y jefes inmediatos de los trabajadores. Las restantes ocho preguntas están orientadas a factores que se encuentran relacionados directamente con las características del puesto tales como: relaciones profesionales, formación

⁸⁹ Hernández y Rodríguez Sergio, Valera Juárez Ricardo, *Casos y Practicas de Administración de Recursos Humanos*, 2003, Editorial trillas pág. 32

académica, conocimientos específicos, experiencia, responsabilidades, aptitudes y condiciones ambientales; cuya finalidad es proporcionar la información necesaria, para enseñarnos un panorama de la Descripción de Puestos actual en el Departamento.

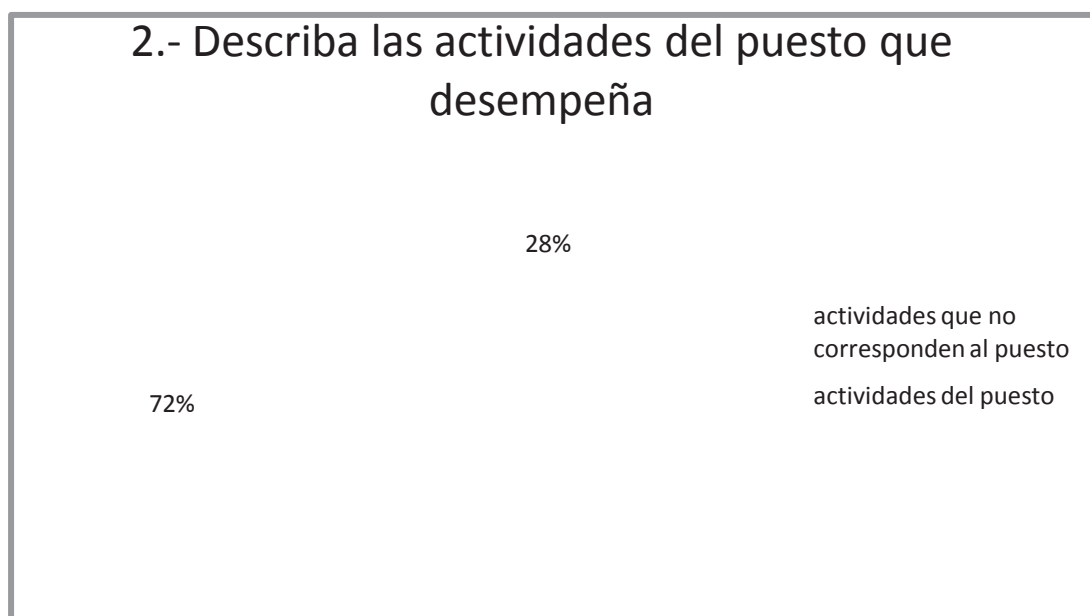
A continuación se presentan los resultados obtenidos, durante la investigación derivados de la aplicación de los cuestionarios al personal que labora en el Departamento de Auditoría Interna. Dichos resultados se muestran mediante interpretaciones descriptivas apoyadas en gráficas, las cuales fueron elaboradas en base a los registros de las personas encuestadas y la unidad de medición se realizó a través del método porcentual.

5.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:



La primera pregunta se desarrollo con el objeto de identificar los datos de los puestos tales como: el nombre del puesto, área de adscripción, jefe inmediato, ubicación en el organigrama y la descripción genérica. Por lo cual se obtuvo como resultado que el Departamento de Auditoría Interna cuenta con 18 empleados, que se desempeñan en 11 puestos.

El 72% de los datos de identificación del puesto en general resultaron homogéneos, se presentaron 2 casos que representan el 12%, donde manifiestan que tienen 2 jefes; igualmente en la descripción genérica no coincidieron 3 casos que son el 17%, por lo que se aprecia falta de conocimiento del puesto y de la organización del Departamento.



Gráfica 2

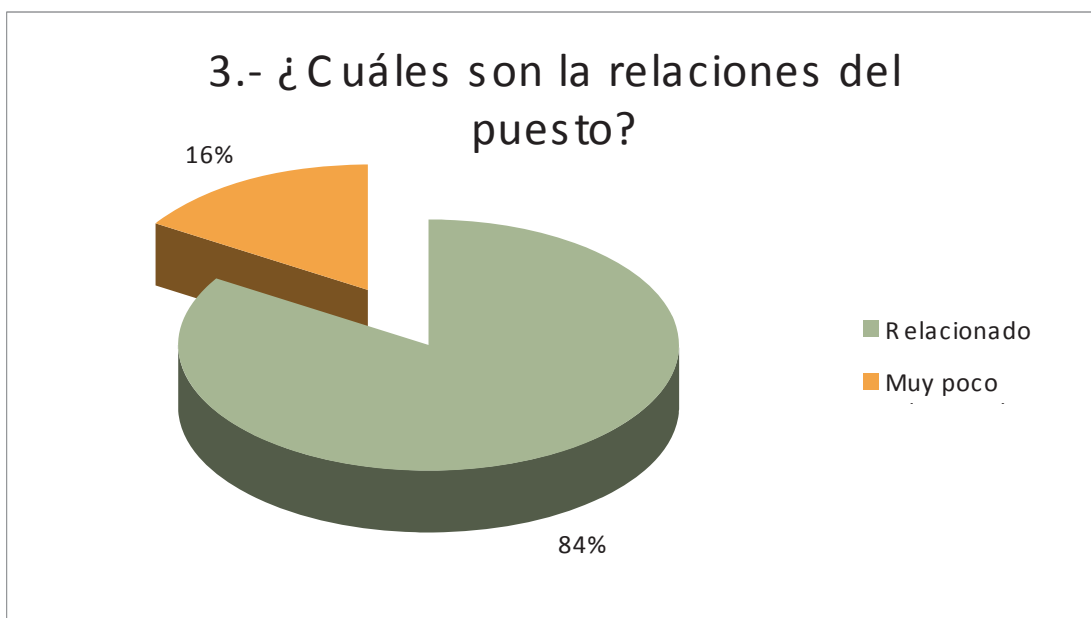
Como resultado de la pregunta número 2 el personal externo que las actividades del puesto son las siguientes:

Las actividades del Jefe de Departamento, Jefes de Grupo y Auditores se resumen en: la realización de auditorías, revisiones de control, integración de expedientes de responsabilidades, actas de recepción - entrega, asistencia a procesos licitatorios, instruir el procedimiento de responsabilidades derivado de las irregularidades en que incurren los servidores públicos, la atención de quejas y denuncias.

Los puestos de Asistente, Secretaria y Analista manifestaron las siguientes actividades: recepción, registro y control de correspondencia, análisis y validación de información, encuestas a derechohabientes en Unidades Médicas de 1er. y 2do. nivel, actividades de apoyo a programas de mejora a la gestión, investigación de denuncias, inconformidades, atenciones directas.

Respecto al puesto de localizador señalo que su principal actividad es la notificación y actividades de apoyo administrativo y encuestas a los derechohabientes en Unidades Médicas de 1er. y 2do. Nivel.

Para concluir con el resultado de esta pregunta, se observó que el 33% de las respuestas del personal son imprecisas, porque reportan actividades que no corresponden al puesto, concluyendo que no tienen un adecuado conocimiento del puesto que desempeñan.

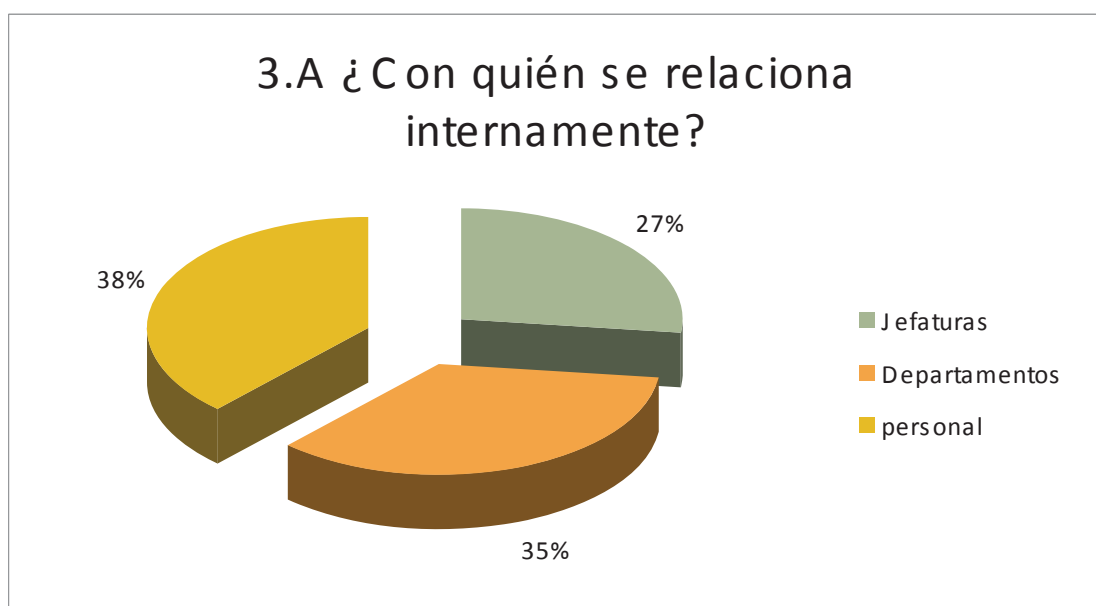


Gráfica 3

Las relaciones profesionales son un elemento básico en la eficacia y eficiencia del desempeño del puesto, debido a que se pueden presentar ambientes difíciles dentro de la propia Institución como fuera de la misma.

Como resultado de la pregunta número 3, el 84% del personal de este Departamento se encuentra relacionado tanto internamente como externamente, el otro 16% muestra una relación mínima ya que principalmente realiza informes.

Derivado de lo anterior, a continuación se presenta gráficamente la relación interna y externa del personal que se encuentra relacionado.



Gráfica 4

En términos generales la relación interna reporta que el 27% es con los Titulares de las Jefaturas del cuerpo de gobierno de la Delegación del Instituto Mexicano del Seguros Social, ya que son con quienes se comenta el resultado de las revisiones efectuadas, para que generen acciones con el fin de que se atiendan las medidas correctivas de las mismas; esto se lleva acabo trimestralmente.

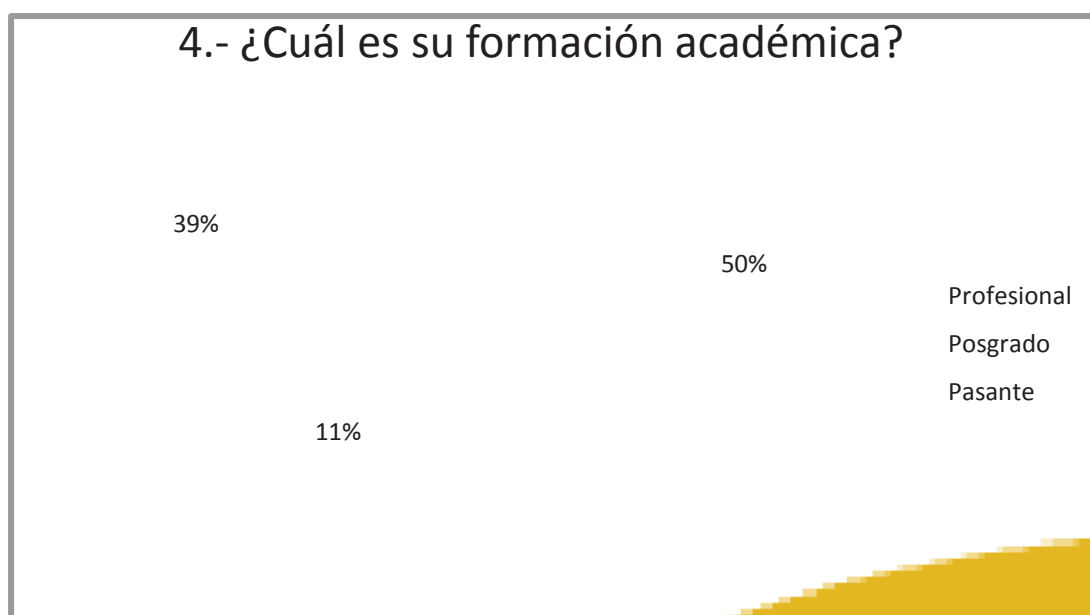
Con los Jefes de Departamento y Jefes de Oficina la relación interna es mensual, debido a que se lleva a cabo seguimiento a las revisiones de auditoría y de control representando el 35%.

El restante 38% de la relación interna es con el personal operativo que labora en las distintas áreas Delegación, toda vez que es con quien directamente se tiene contacto cuando se llevan a cabo las revisiones de auditoría.



Gráfica 5

La relación externa con otras instancias refleja un porcentaje del 25% con los patrones, 25% con los proveedores y el 50% restante es con los asegurados y derechohabientes, esto como resultado de las visitas de campo, quejas, denuncias y confirmaciones de saldos que se llevan a cabo en esta Delegación. Estas tareas se están realizando trimestralmente.



Gráfica 6

El nivel de formación incluye como factor clave para conocer el nivel cultural de la persona que ha de ocupar el puesto, así como el nivel de preparación teórica, básica o profesional requerida.

La formación académica actual registró que el 50% del personal del departamento de Auditoría Interna tiene una carrera terminada a nivel licenciatura, el 11% tiene posgrado en el ramo de ciencias administrativas y el 39% restante no tiene estudios terminados.

En relación a lo arriba mencionado el personal del Departamento de Auditoría Interna manifestó que la profesión con mayor cantidad de individuos es la licenciatura de Contador Público, quienes se desempeñan como auditor de acuerdo con perfil del puesto.

Asimismo, se encontraron 3 casos 16% de un total de 18 (100%) que no reúnen el perfil académico del puesto en que se desempeñan.

5.- Señale cuales son los conocimientos específicos que se requieren para el desempeño del puesto

28%

72%

Legislación

Otras

Gráfica 7

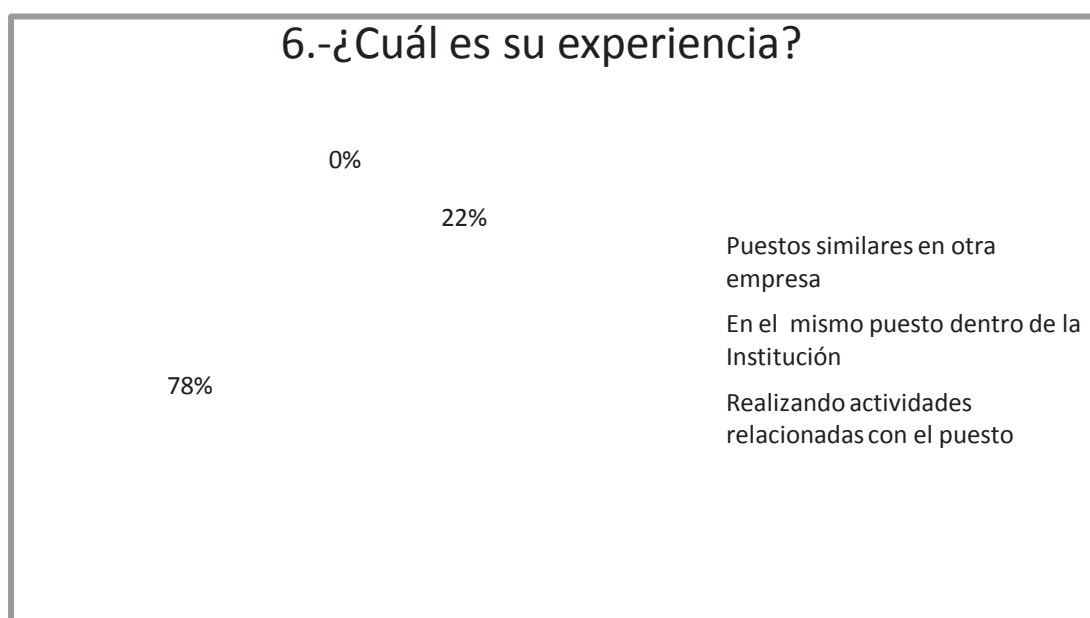
Referente a los conocimientos específicos que son necesarios para desempeñar el puesto, en la totalidad de los puestos se requiere conocer el marco jurídico del IMSS.

El Jefe de Departamento, los Jefes de Grupo y los Auditores requieren tener conocimiento en las disposiciones legales que regulan la Administración Pública Federal, así como de las Leyes y Reglamentos aplicables en materia durante el desarrollo de su labor.

Los puestos de Secretaria, Analista y Asistente necesitan conocer los sistemas automatizados del Instituto y paquetería de aplicaciones de cómputo.

El puesto de localizador demanda el conocimiento del Código Fiscal de la Federación y disposiciones legales que regulan su función.

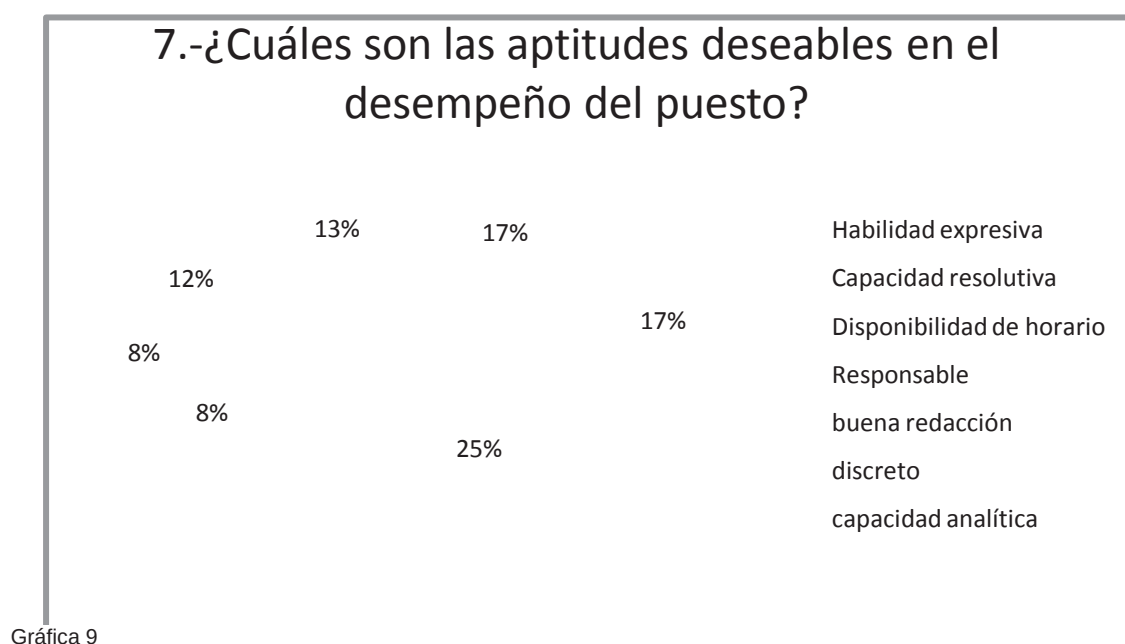
Como podremos observar el 72% del personal requiere conocer de Leyes y Reglamentos aplicables en materia, el resto que representa el 28% muestra que necesita de otros conocimientos.



Gráfica 8

La experiencia indica el tiempo que necesita un individuo para adquirir la destreza necesaria para alcanzar a ser productivo y realizar correctamente las demás obligaciones del puesto de trabajo.

En los datos de la pregunta número 6 del cuestionario, relativos a la experiencia resulta lo siguiente: el 78% del personal tiene una amplia experiencia institucional con más de 5 años, por su parte el 22% tiene experiencia en puestos similares en otra empresa con más de 1 año. Por lo que se concluye que el personal cuenta con experiencia en los procesos que opera.



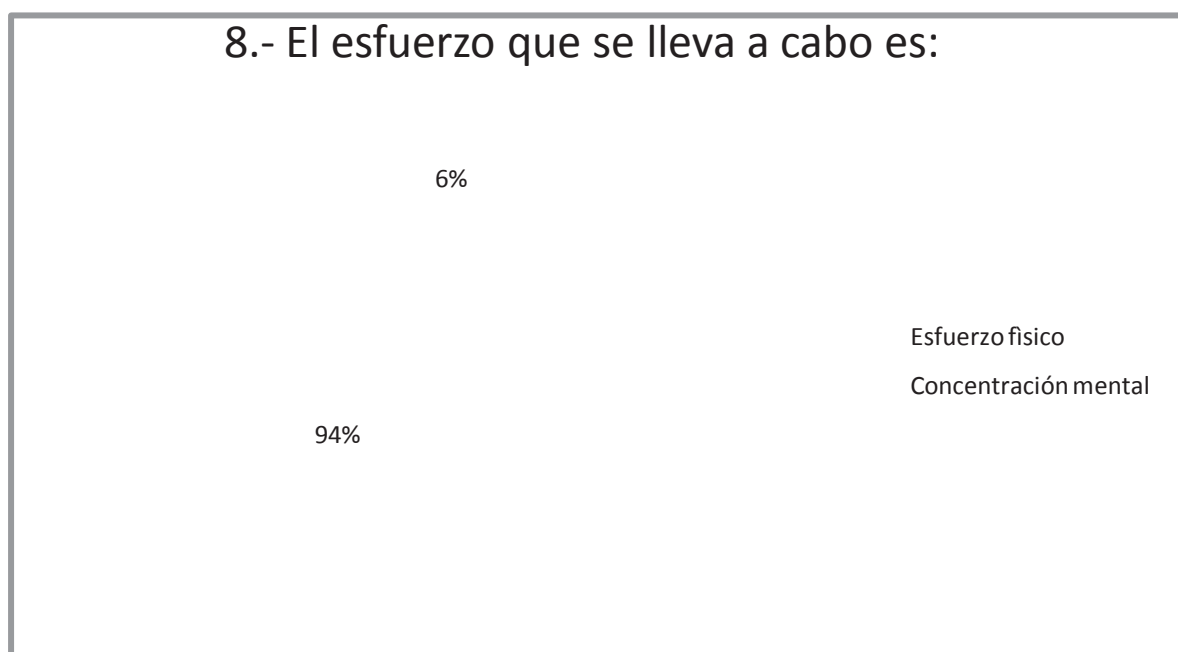
En la pregunta número 8 que hace referencia a las aptitudes deseables para desempeñar el puesto, encontramos los resultados siguientes:

Las aptitudes en el puesto de Jefe de Departamento, Jefe de Grupos y personal auditor resultaron: habilidad para manejar y coordinar personal, trabajo bajo presión, facilidad de palabra, responsable, saber redactar, ordenado, imparcial, orientado a resultados, capacidad resolutive, disponibilidad de horario, discreto, disponibilidad para viajar.

Para los puestos de asistente, secretaria y analista expresaron ser: excelente presentación, facilidad de palabra, buena ortografía, discreción, capacidad analítica, creatividad, confiable, responsable, servicial, habilidad para recopilar y analizar información.

Por último el puesto de localizador manifestó que son discreción, responsable, trato amable, facilidad de palabra y disponibilidad para viajar.

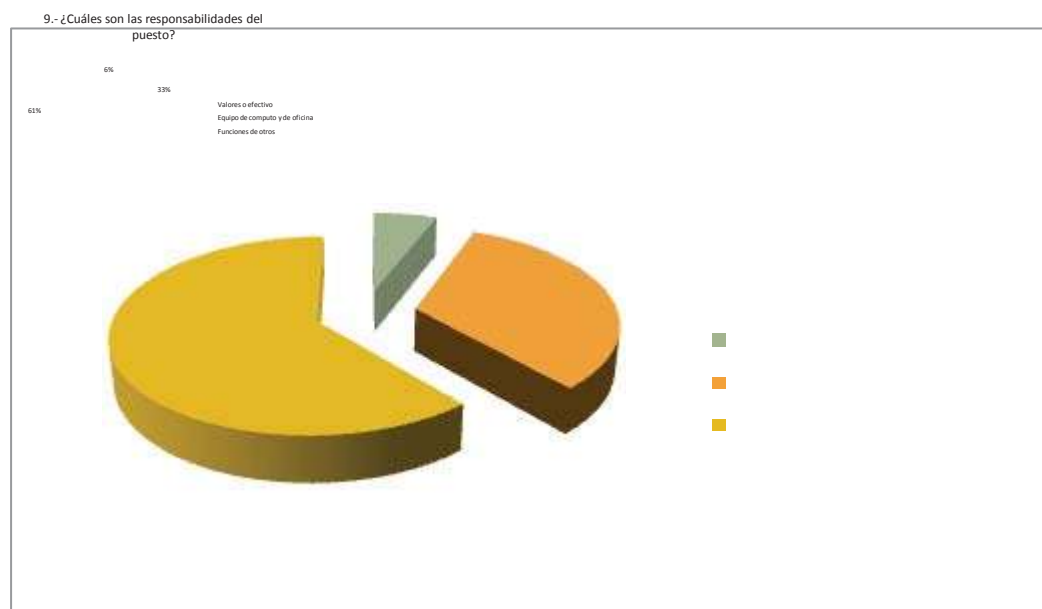
No obstante, lo anterior las aptitudes que trascendieron acordes al perfil son: disponibilidad de horario con 25%; habilidad expresiva 17%; capacidad resolutive 17%; capacidad analítica con 13%; discreción 12%; responsabilidad y buena redacción con un 8% cada uno.



Gráfica 10

Por otro lado los resultados obtenidos en las respuestas a la pregunta número 9, son los siguientes:

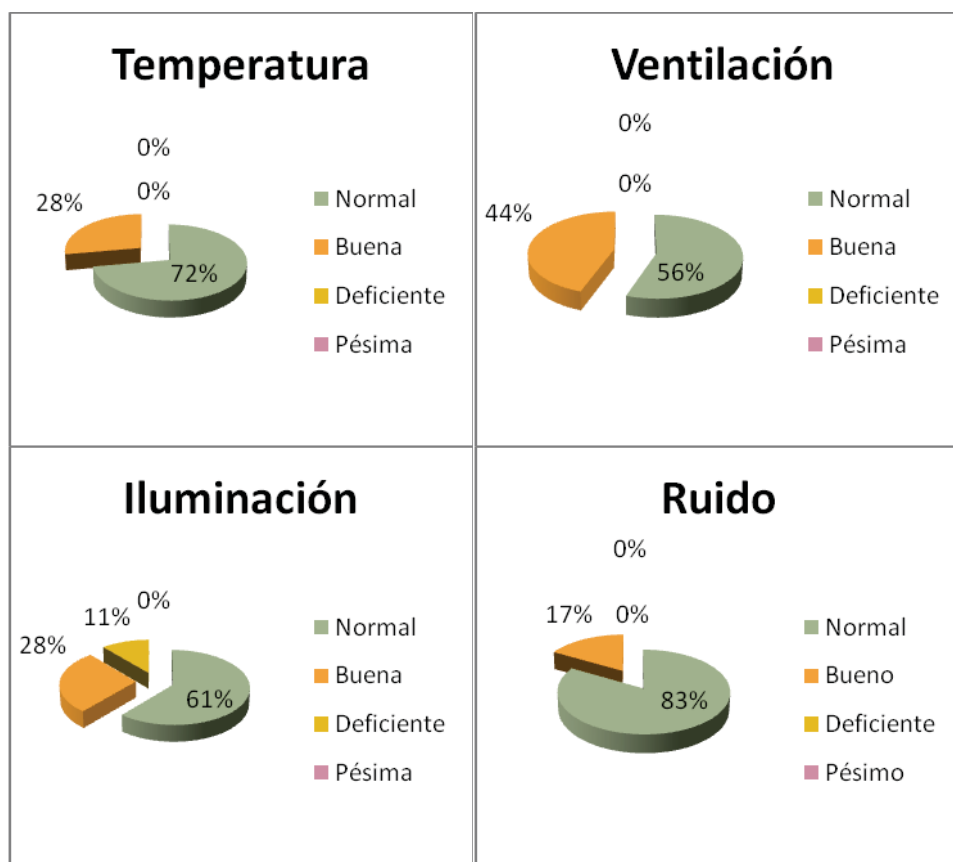
En virtud de que la mayoría de los puestos no requieren de esfuerzo físico por ser actividades administrativas registran el 94% del personal con concentración mental en el desarrollo de sus habilidades y destrezas diariamente. El otro 6% registra esfuerzo físico debido a que su principal actividad es la notificación.



Gráfica 11

En cuanto al criterio de responsabilidad, el personal reporta lo siguiente: el 6% de los empleados son responsables por valores, el 33% contestó que se responsabiliza por el equipo de trabajo a su cargo y el 61% es responsable de su propio trabajo y por funciones de otros, lo cual no es adecuado y revela un desconocimiento de funciones.

10.- ¿Cuáles son las condiciones en las que desempeña su trabajo?



Gráfica 12

En esta pregunta se requiere identificar los factores físicos que existen en las instalaciones tales como: intensidad de la temperatura, grado de limpieza, niveles de ruido, iluminación adecuada y riesgos de accidente de trabajo a los que están expuestos los empleados.

Como resultado de la pregunta número 10, se observó que la oficina donde desarrollan sus actividades laborales se encuentra en buenas condiciones y declaran que tanto la temperatura la como la ventilación se consideran adecuadas.

Asimismo, expresan que no existen ruidos que los incomoden al realizar las actividades diarias, sin embargo, señalaron 2 empleados que la iluminación es deficiente porque trabajan con luz artificial.

A partir de lo analizado en este capítulo podemos decir que el personal del Departamento de Auditoría Interna evidenció la necesidad de un Análisis de Puestos, es por ello que continuamos con la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones de este estudio.

5.2 PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA DELEGACIÓN DEL IMSS EN MICHOACÁN.

El resultado de la investigación llevada a cabo en el Departamento de Auditoría Interna, fue la elaboración de una descripción y perfil de puestos más actual, organizada y específica, el cual podrá contar con la información necesaria para evaluar el desempeño del personal, determinar las necesidades de capacitación, planear los Recursos Humanos a futuro e implementar mejores procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

Por lo que a continuación se presenta la propuesta que resultó de encuestar a las 18 personas que laboran en el Departamento de Auditoría Interna de la Delegación del IMSS en Michoacán:

Descripción de Puestos

GENERALIDADES

Puesto: Jefe de Depto.

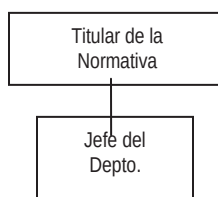
Departamento: Auditoría Interna

Jefe inmediato: Titular de la Normativa

Descripción Genérica

Vigilar el funcionamiento y resultados de las áreas del Instituto, promoviendo el mejoramiento de su desempeño.

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividad

Planear las auditorías a fin de obtener resultados efectivos.

Vigilar que se realicen las acciones con el fin de reducir la corrupción e impunidad.

Verificar que las quejas y denuncias presentadas se atiendan con oportunidad.

Autorizar auditorías selectivas en áreas críticas del Instituto, con el fin de prevenir daños.

Analizar el costo beneficio de los sistemas de control valorando establecer las adecuaciones necesarias para incrementar su eficiencia.

Vigilar que las áreas que conforman el IMSS cumplan con la normatividad y legislación aplicable.

Proporcionar capacitación al personal bajo su cargo.

Relaciones del puesto

Internas Titular de la Delegación y los Jefes de Servicio.

Externas Titular del Órgano Interno de Control y con otras Delegaciones.

PERFIL

Edad 35 años en adelante

Sexo M F I

Estado Civil S C I

Escolaridad

Conocimientos Específicos

Profesionista
Titulado

Marco Jurídico de la Administración Pública Federal.

Marco Jurídico del IMSS.

Lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

EXPERIENCIA

5 años en puestos análogos en la Administración Pública Federal.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Valores y/o equipo.

Supervisión del personal.

APTITUDES

Habilidad para manejar y coordinar personal.

Facilidad de redacción.

Facilidad de palabra.

Negociador.

Disponibilidad de horario.

Disponibilidad para viajar.

Iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO

Mental y/o Visual

Requiere concentración constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el riesgo derivado de ello.

CONDICIONES DE TRABAJO

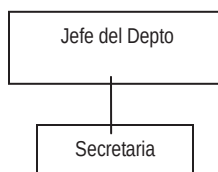
Ambiente

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Secretaria	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe del Departamento	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Recepción, clasificación y registro de la correspondencia	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Tomar dictados y transcribir documentos.
Recibir la correspondencia y registrarla.
Atención e información vía telefónica.
Recibo y envío de fax en el ámbito delegacional.
Controlar y clasificar el archivo del Departamento.
Mantener un alto grado de discreción con la información que maneja.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Personal operativo y los Jefes de Oficina.
Externas	Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL

Edad 18 a 30 años.

Sexo M E I Estado Civil S C I

Escolaridad

Carrera Comercial.

**Conocimientos
Específicos**

Marco Jurídico del IMSS.

EXPERIENCIA

1 año en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES

Excelente presentación.

Facilidad de palabra.

Buena ortografía.

Discreción.

Servicial.

Responsable.

Iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO**Mental y/o Visual**

Solo se requiere la atención normal que debe poner en todo trabajo.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Valores y/o equipo.

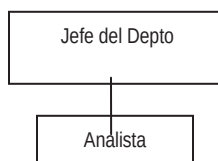
CONDICIONES DE TRABAJO**Ambiente**

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Analista	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe del Departamento	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Recopilación, Análisis y validación de información que se genera en el departamento.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Programación y análisis de sistemas.
Diseñar formatos que sirvan de apoyo en la operación.
Controlar los bienes muebles a cargo de Departamento.
Vigilar y controlar la asignación presupuestal del Departamento.
Recopilar, validar y sintetizar la información de programas.
Captura de informes e indicadores.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Personal operativo y los Jefes de Oficina.
Externas	Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL

Edad 20 a 30 años

Sexo M F ! Estado Civil S C !

Escolaridad

Pasante de Licenciatura
en carreras técnico administrativas.

**Conocimientos
Específicos**

Marco Jurídico del IMSS.

Sistemas automatizados y paquetería de aplicaciones de cómputo.

EXPERIENCIA

2 años en puestos similares dentro del IMSS.

APTITUDES

Habilidad para analizar y sintetizar información.

Confiable.

Responsable.

Discreción.

Iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO**Mental y/o Visual**

Requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO**Ambiente**

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES

Puesto: Jefe de Gpo. de Aud.

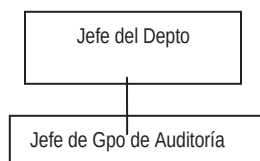
Departamento: Auditoría Interna

Reporta a: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Apoyar la función directiva al mejoramiento de la gestión mediante las revisiones de auditoría.

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividad

Difundir el programa anual de trabajo.

Verificar el cumplimiento de las auditorías.

Designar los puntos del programa específico de auditoría al personal auditor.

Elaborar la planeación previo al inicio de la revisión de auditoría.

Elaborar el informe de auditoría.

Actualizar la guía de auditoría.

Elaborar la cédula de puntos pendientes.

Determinar las necesidades de capacitación del personal auditor.

Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto

Internas Delegado, Jefes de Servicio, Jefes de Departamento.

Externas Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL

Edad 25 a 35 años

Sexo M F ! Estado Civil S C !

Escolaridad

Licenciatura en Contaduría Pública

Conocimientos Específicos

Marco Jurídico del IMSS.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

EXPERIENCIA

5 años en puestos similares en Empresas públicas o privadas.

APTITUDES

Habilidad para manejar y coordinar personal.

Saber trabajar bajo presión.

Facilidad de palabra para comunicarse con los demás.

Discreción.

Disponibilidad de horario.

Astuto.

Iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO**Mental y/o Visual**

Requiere de mucha atención en periodos cortos.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Supervisión de personas.

Valores y/o equipo.

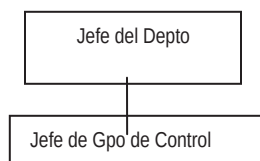
CONDICIONES DE TRABAJO**Ambiente**

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Jefe de Gpo. Control	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe del Departamento	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Vigilar el control interno de un proceso, contribuyendo a la prevención y eliminación de los riesgos.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Llevar a cabo investigación preliminar previo a la revisión.
Revisar el mapa y la matriz de riesgo.
Realizar la evaluación de desempeño del proceso.
Evaluar cédula de acciones de mejora y registrar los avances.
Elaborar los informes de resultados.
Obtener el formato de logros e impactos.
Realizar seguimiento a las acciones de mejora.
Determinar las necesidades de capacitación del personal auditor.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Delegado, Jefes de Servicio, Jefes de Departamento.
Externas	Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL

Edad 25 a 35 años

Sexo M F ! Estado Civil S C !

Escolaridad

Licenciatura en Contaduría Pública
O en Administración de Empresas.

**Conocimientos
Específicos**

Marco Jurídico del IMSS.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad
Hacendaría.

EXPERIENCIA

5 años en puestos similares en Empresas Públicas o Privadas.

APTITUDES

Habilidad para coordinar personal.

Saber trabajar bajo presión.

Facilidad de palabra para comunicarse con los demás.

Discreto.

Disponibilidad de horario.

Responsable.

Iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO**Mental y/o Visual**

Requiere de mucha atención en periodos cortos.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Supervisión de personas.

Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO**Ambiente**

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES

Puesto: Jefe de Gpo. Respon.

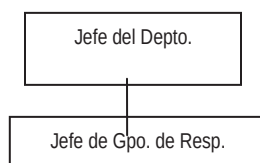
Departamento: Auditoría Interna

Reporta a: Jefe del Departamento

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Instruir el procedimiento administrativo de responsabilidades generado por la irregularidad en que incurren los servidores públicos.

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividad

Revisar que el expediente de presuntos responsables se encuentre completo.

Verificar la fecha de prescripción de la presunta irregularidad previa a la recepción del expediente.

Gestionar la certificación de documentos originales.

Revisar la correcta aplicación de la normatividad aplicable al procedimiento de responsabilidades.

Elaborar acuerdo y demás documentos que deriven de procedimiento de responsabilidades.

Desahogar pruebas y elaboración de proyectos de resolución.

Determinar las necesidades de capacitación del personal.

Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto

Internas Delegado, Jefes de Servicio, Jefes de Departamento.

Externas Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL	
Edad	25 a 35 años
Sexo	M F !
Estado Civil	S C !

Escolaridad	Conocimientos Específicos
Licenciatura en Derecho.	Marco Jurídico del IMSS. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría. Dominio de aspectos laborales, seguridad social, civil, mercantil y procesal.

EXPERIENCIA
5 años en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES
Habilidad para coordinar personal. Saber trabajar bajo presión. Facilidad de palabra para comunicarse con los demás. Disponibilidad de horario. Orientado a resultados. Iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

ESFUERZO
Mental y/o Visual Requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y los riesgos que se derivan de ello.

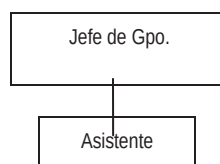
RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:
Supervisión de personas. Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Asistente	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe de Grupo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Análisis y clasificación de información a cargo de los Jefes de Grupo del Departamento.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Difundir información al personal.
Recibir y custodiar documentación para su análisis.
Participar en la clasificación y análisis de información.
Elaborar cuadro de concentración de resultados de cada revisión.
Integrar expedientes de auditoría y revisiones de control.
Apoyar al personal del departamento en actividades administrativas.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Personal operativo y los Jefes de Oficina.
Externas	Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL

Edad 20 a 30 años

Sexo M E I Estado Civil S C I

Escolaridad

Pasante de Licenciatura
en carreras técnico
administrativas.

**Conocimientos
Específicos**

Marco Jurídico del IMSS.

Sistemas automatizados y paquetería de aplicaciones de cómputo.

EXPERIENCIA

1 año en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES

Habilidad para recopilación y análisis de información.

Facilidad de palabra.

Discreción.

Buen Trato.

Confiable.

Iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

ESFUERZO**Mental y/o Visual**

Solo se requiere la atención normal.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:

Valores y/o equipo.

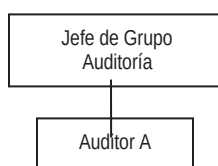
CONDICIONES DE TRABAJO**Ambiente**

Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Auditor A	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe de Grupo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Evaluación de los sistemas de control interno y la eficacia en el uso de los recursos del instituto.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA Actividad
Participar en la elaboración del programa anual de trabajo.
Participar en la planeación de auditoría sometiéndolas a consideración del jefe de grupo.
Promover actualizaciones de las guías de auditoría ante el jefe de grupo.
Llevar a cabo revisiones designadas por el jefe de grupo.
Presentar propuestas para la modificación de procedimientos que optimicen la operación.
Proponer alternativas de solución a la problemática detectada en las auditorías.
Informar al Jefe de Grupo el desarrollo y resultado de actividades a su cargo.
Integrar el expediente administrativo de responsabilidades.
Participar en programas especiales.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Jefes de Servicio, Jefes de Departamento, Jefe de Oficina, personal operativo del IMSS.
Externas	Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL	
Edad 23 a 35 años	Sexo M F ☐ Estado Civil S C ☐

Escolaridad	Conocimientos Específicos
Licenciatura en Contaduría Pública.	Marco Jurídico del IMSS. Disposiciones Legales que regulan la función de auditoría.

EXPERIENCIA
3 años en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES
Habilidad para recopilación, análisis, diagnóstico y sintetizar información. Saber trabajar bajo presión. Facilidad de palabra. Imparcial. Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar. Ordenado. Capacidad resolutive. Responsable. Iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO
Mental y/o Visual Requiere mucha observación. Requiere concentración constante, intensa y sostenida, debido a las revisiones que se llevan a cabo, donde se puede adquirir una responsabilidad no deseada.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:
Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES

Puesto: Auditor C

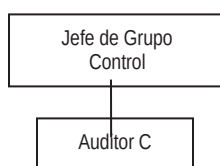
Departamento: Auditoría Interna

Reporta a: Jefe de Grupo

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Evaluación de los sistemas de control interno y la eficacia en el uso de los recursos del instituto.

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividad

- Recabar y analizar el marco normativo y antecedentes de la revisión.
- Elaborar la matriz de riesgos del proceso a revisar.
- Elaborar el marco conceptual.
- Llevar a cabo las revisiones de control asignadas por el jefe de grupo.
- Determinar los hallazgos y proponer las acciones de mejora.
- Realizar la reunión de cierre y presentar los hallazgos determinados.
- Registrar en el sistema los hallazgos y acciones de mejora.
- Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto

- | | |
|----------|---|
| Internas | Jefes de Servicio, Jefes de Departamento, Jefe de Oficina, personal operativo del IMSS. |
| Externas | Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores. |

PERFIL	
Edad 23 a 35 años	Sexo M F ! Estado Civil S C !

Escolaridad	Conocimientos Específicos
Licenciatura en Contaduría Pública, en Derecho y Administración de Empresas.	Marco Jurídico del IMSS. Disposiciones Legales que regulan la función de las revisiones de control.

EXPERIENCIA
3 años en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES
Habilidad para recopilación, análisis, diagnóstico y sintetizar información. Saber trabajar bajo presión. Facilidad de palabra. Imparcial. Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar. Ordenado. Capacidad resolutive. Responsable. Iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO
Mental y/o Visual Requiere mucha observación. Requiere concentración constante, intensa y sostenida, debido a las revisiones que se llevan a cabo, donde se puede adquirir una responsabilidad no deseada.

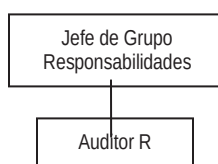
RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:
Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Auditor E	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe de Grupo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Atención y resolución oportuna de quejas y denuncias por actos u omisiones de los servidores públicos.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Recibir las quejas y denuncias y registrarlas en el sistema.
Elaborar el acuerdo de inicio.
Elaborar oficio de notificación.
Solicitar el informe circunstanciado de hechos.
Evaluar la documentación recibida e integrarla al expediente.
Elaborar proyecto de acuerdo de conclusión.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Jefes de Servicio, Jefes de Departamento, Jefe de Oficina, personal operativo del IMSS.
Externas	Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL	
Edad 23 a 35 años	Sexo M F ! Estado Civil S C !

Escolaridad	Conocimientos Específicos
Licenciatura en Derecho.	Marco Jurídico del IMSS. Disposiciones Legales que regulan la función de quejas y denuncias.

EXPERIENCIA
3 años en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES
Habilidad para recopilación, análisis, diagnóstico y sintetizar información. Saber trabajar bajo presión. Facilidad de palabra. Imparcial. Disponibilidad de horario. Disponibilidad para viajar. Ordenado. Capacidad resolutive. Responsable. Iniciativa para resolver problemas que se presentan constantemente en el trabajo.

ESFUERZO
Mental y/o Visual Requiere mucha observación. Requiere concentración constante, intensa y sostenida, debido a las revisiones que se llevan a cabo, donde se puede adquirir una responsabilidad.

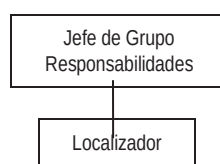
RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:
Valores y/o equipo.

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente Propio de la Oficina.

Descripción de Puestos

GENERALIDADES	
Puesto: Localizador	Departamento: Auditoría Interna
Reporta a: Jefe de Grupo	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA Realizar actos de notificación a servidores públicos.	

Posición en el Organigrama



DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
Actividad
Recibir del jefe de grupo documentos para ser notificados.
Llevar a cabo la notificación a los servidores públicos informando al jefe inmediato.
Reportar deficiencias en la documentación para notificación.
Elaborar el reporte mensual de los asuntos realizados.
Ejercer permanentemente auto capacitación en los aspectos técnicos, y operativos.
Realizar las actividades que el jefe inmediato le solicite.

Relaciones del puesto	
Internas	Personal operativo del IMSS.
Externas	Patrones, Asegurados, derechohabientes y proveedores.

PERFIL	
Edad 20 a 35 años	Sexo M F ☐ Estado Civil S C ☐

Escolaridad	Conocimientos Específicos
Pasante en derecho.	Marco Jurídico del IMSS.
	Disposiciones Legales que regulan la función.
	Conocimiento de la Ciudad.

EXPERIENCIA
1 año en puestos similares en empresas públicas o privadas.

APTITUDES
Disponibilidad de horario.
Disponibilidad para viajar.
Habilidad para interpretar órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales de trabajo.
Discreción.
Responsable.
Facilidad de palabra.
Iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

ESFUERZO
Mental y/o Visual
Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
Físico
Solo se realizan actividades cotidianas.

RESPONSABILIDAD EN CUANTO A:
Valores y/o equipo.
Información confidencial.

CONDICIONES DE TRABAJO
Ambiente
Propio de la Oficina.

CUADRO DE RESULTADOS Y ACCIONES

El siguiente cuadro, presenta los resultados más relevantes que se obtuvieron de la encuesta y entrevista empleadas para actualizar el Análisis de Puestos. (Se aplicaron a un total de 18 personas que representan el 100%).

RESULTADOS	ACCIONES
1) Tres empleados que representan el 17%, mostraron no conocer los deberes y obligaciones de su puesto y bajo el mando de quien se encuentran.	1) El Titular del Departamento de Auditoría Interna a la brevedad deberá turnar a la Jefatura de Recursos Humanos, el Análisis de Puestos que incluye el Perfil y Descripción del Puesto. La Jefatura de Personal, a su vez gestionará ante su normativa la evaluación y autorización del Análisis de Puesto.
2) Seis trabajadores (33%), realizan actividades que les corresponden a otros.	2) Una vez autorizado el Análisis de Puestos, el Jefe del Departamento de Auditoría Interna retroalimentará al personal, con el fin de que cumpla con sus obligaciones, funciones, etc.
3) Tres empleados (17%), no reúnen el perfil académico del puesto que desempeñan.	3) El Titular del Departamento de Auditoría Interna, deberá hacer del conocimiento formal esta situación a los empleados para que estos a su vez promuevan su cambio de adscripción, en caso contrario el Jefe del Departamento de Auditoría Interna se coordinará con la Jefatura de Personal Recursos Humanos que sean reubicados en otra área de acuerdo al Perfil y Descripción de Puestos.

4) Once empleados (61%), manifestaron que tienen cargas de trabajo poco equitativas. 5) Dos trabajadores (11%), revelaron que la iluminación del espacio físico, donde desarrollan su trabajo, es deficiente. 6) Trece empleados (72%), expresaron la necesidad de capacitación en: sistemas y programas institucionales, así como en las normas jurídicas aplicables en la Administración Pública Federal.	4) Por su parte los mandos medios conforme al Análisis de Puestos deberán distribuir apropiadamente las actividades fomentando, con ello, una adecuada Administración de tiempo. 5) El Titular del Departamento de Auditoría Interna, deberá realizar las gestiones ante el Departamento de Planeación Inmobiliaria, para que se lleve a cabo la remodelación o acondicionamiento debiendo analizar los espacios físicos del lugar de trabajo. 6) El Titular del Departamento de Auditoría Interna, deberá reunirse con el personal para analizar y determinar las necesidades capacitación real estableciendo programa anual de capacitación.
--	---

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha observado la imperante necesidad de elaborar un Análisis de Puestos en toda organización sea pública o privada, lucrativa o de prestación de servicios independientemente de la actividad u objetivo que persiga en el contexto de la Administración, todo organismo social busca la eficiencia, eficacia, productividad y logro de objetivos entre otros.

El Análisis de los Puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas tienen en las organizaciones. Por lo que se espera un determinado comportamiento del individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

En cuanto a la información de los empleados derivada de los cuestionamientos y entrevistas se concluye lo siguiente:

- a) El Titular del Departamento de Auditoría Interna no poseen un amplio conocimiento de las características del puesto, debido a que recientemente tomo posesión del cargo por lo cual no es posible requerir al personal que cumpla con sus obligaciones. De igual forma el personal no conoce específicamente sus deberes por lo que elude sus obligaciones.
- b) Los trabajadores realizan actividades que les corresponden a otros, derivado del poco conocimiento de las funciones específicas del puesto en el que se desempeñan.
- c) El personal externo la inquietud por algunos empleados que no reúnen el perfil académico del puesto, argumentando que la compensación está vinculada con la capacidad requerida, el nivel de educación y la responsabilidad entre otros aspectos.
- d) Las cargas de trabajo no son asignadas equitativamente para todo el personal, hay actividades más pesadas que otras originando descontento en el personal.
- e) En relación a las condiciones ambientales los trabajadores expresaron que la iluminación no es adecuada.
- f) Se hizo notoria la necesidad de capacitación relativa a los programas institucionales y legislación jurídica aplicable en la Administración Pública Federal.

- g) El Departamento de Recursos Humanos, requiere de un Análisis de Puestos actual, para seleccionar candidatos idóneos de acuerdo al perfil.
- h) El Análisis de Puestos apoyará a los directivos a lograr un adecuado reparto de tareas, responsabilidades favoreciendo la descentralización del control, porque las funciones de los puestos de trabajo serán conocidas por todos los miembros del Departamento y les servirá de guía en la operación diaria de sus actividades.
- i) Respecto al análisis que se efectuó a las descripciones de puestos correspondientes al Departamento de Auditoria Interna del IMSS, se complementó el perfil del puesto con la edad, estado civil y sexo en la totalidad de los casos.

Asimismo, se requirieron conocimientos especiales tales como: nociones en el Marco Jurídico del IMSS y de la Administración Pública Federal. De la misma manera, se establecieron las aptitudes que deben reunir los empleados que ocupan los puestos, señalando entre otras: facilidad de palabra, disponibilidad de horario, disponibilidad para viajar, saber trabajar bajo presión y capacidad resolutiva determinando además las responsabilidades implícitas en cada puesto.

Los puestos de Jefe de Grupo de Auditoria, de Control y de Responsabilidades que mostraban funciones semejantes se adecuaron. Igualmente, los puestos de Auditor A, Auditor C y Auditor E que presentaban las mismas funciones y escolaridad, se actualizaron y se amplió el perfil académico del puesto del Auditor C. Igualmente en el puesto de Localizador se actualizó la escolaridad en apego a las funciones que desempeña.

RECOMENDACIONES.

Las siguientes recomendaciones fueron pensadas en base a los resultados que arrojaron las encuestas, de igual manera están basadas en las propuestas aportadas por el personal, para optimizar la organización del Departamento. Por lo que se recomienda que:

- a) El Titular del Departamento de Auditoría Interna turne la propuesta de la Descripción y Perfil de Puestos a la Jefatura de Recursos Humanos, para que realice las gestiones pertinentes para su valoración y autorización ante la normativa.
- b) Una vez que se autorice la Descripción y Perfil de Puestos del Departamento de Auditoría Interna, el Titular retroalimentará al personal para que cumpla cabalmente con sus obligaciones. Por su parte, el personal conocerá con precisión sus deberes con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a futuro.
- c) Los mandos medios por su parte de conformidad con la Descripción y Perfil de los puestos deberán distribuir apropiadamente las actividades, fomentando una adecuada Administración de tiempo y evitando con ello situaciones de inconformidad.
- d) El Titular del Departamento de Auditoría Interna debe hacer del conocimiento formalmente esta situación a los empleados exhortándolos para que en un plazo considerable promuevan su cambio de adscripción, en caso contrario el Titular del área se coordinará con la Jefatura de Recursos Humanos, para que se reubiquen en otra área donde se desenvuelvan de acuerdo al Perfil y Descripción de Puestos.

- e) El Titular del Departamento de Auditoría Interna, deberá tramitar ante el Departamento de Planeación Inmobiliaria, la remodelación o acondicionamiento del espacio físico del Departamento para que la iluminación sea la adecuada en esta oficina favoreciendo el ambiente de trabajo y coadyuvando a la productividad del personal.

- f) El Titular del Departamento de Auditoría, efectuará reuniones con el personal a su cargo para analizar y determinar las necesidades de capacitación estableciendo un programa de capacitación anual, por el cual se deberá hacer el requerimiento al Centro de Capacitación.

BIBLIOGRAFIA:

Legislación consultada:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Septiembre de 2008.
- Ley de Seguro Social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de agosto de 2006.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre de 2008.
- Ley Federal del Trabajo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero de 2006.
- Reglamento Interior del Instituto Mexicano del Seguro Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de septiembre de 2006.
- Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 21 de junio de 2005.
- Reglamento Interior de trabajo, Encuadernadora Progreso S.A. de C.V, octubre 2009.

Obras consultadas:

- Calixto Flores Raúl, *El Diagnostico Escolar*, Castellanos Editores 2009.
- Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill 2000.
- Cruz Romero Francisco, *60 años de servir a México*. Enero 2004.
- Davis Keith, William, et al., *Administración de personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 1995.
- Dessler Gar, *Human Resource Management New Yersy*, Prentice Hall, 6ta edición 1994.

- Dessrey, Gary Ricardo, Administración de Personal y Recursos Humanos, 5 edición, Mc Graw Hill 2000.
- Grados Jaime Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal, 3ra edición 2003.
- Hernández y Rodríguez Sergio, Valera Juárez Ricardo, Casos y Prácticas de Administración de Recursos Humanos, Editorial trillas 2003.
- Ivancevich John, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill 2005.
- Rodríguez Joaquín, Administración de los Recursos, Humanos. 6ª. Editorial 2000.
- Reyes Ponce Agustín, El Análisis de Puestos. Limusa 2002.
- Sánchez Barriga Francisco, Técnicas de la Administración de Recursos Humanos, editorial Limusa 1993.
- Thompson Arthur y Strickland A. J., Administración Estratégica, conceptos y casos 11ª. Edición Mc Graw Hill 2001.
- Wayne Monday Robert, Administración de Recursos Humanos 6ª. Edición 1997.

Otras fuentes consultadas:

- Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Médicas, Septiembre 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales, Enero 2007.
- Manual de Organización de la Jefatura de Afiliación y Cobranza, Febrero 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Jurídico, Enero 2007.
- Manual de Organización de la Jefatura de Finanzas, Mayo 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Administrativos, Julio 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Desarrollo de Personal, Mayo 2005.

- Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Médicas, Septiembre 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Prestaciones Económicas y Sociales, Enero 2007.
- Manual de Organización de la Jefatura de Afiliación y Cobranza, Febrero 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Jurídicos, Enero 2007.
- Manual de Organización de la Jefatura de Finanzas, Mayo 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Servicios Administrativos, Julio 2006.
- Manual de Organización de la Jefatura de Desarrollo de Personal, Mayo 2005.
- Manual de Organización del Órgano Interno de Control en el IMSS, Julio 2007.
- Obligaciones Laborales de la Empresa, Fascículo 4, Editorial Marsa S.A. de C.V. Nacional Financiera. México 1992.
- Plan estratégico del IMSS 2007-2010.
- Plan Estratégico del IMSS en la Delegación Michoacán 2009-2012.
- Procedimientos Operativos del Departamento de Auditoría Interna, Mayo 2008.
- Selección de personal. Fascículo 4 Editorial Marsa S.A. de C.V. Nacional Financiera, México 1992.
- www.imss.gob.mx/instituto/historia/index.htm (Accesado en: enero, 2009)
- www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html. (Accesado en: mayo, 2009)
- www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacion Recursos Humanos.(Accesado en: marzo, 2009)
- www.offixfiscal.com.mx/laboral/colab_03.htm (Accesado en: mayo, 2009)
- WWWilustrados.com/publicaciones/EpyZVVACOOBjmbOphp (Accesado en: marzo, 2009)

ANEXO 1

Reglamento Interior de Trabajo inserto en el Contrato Colectivo de Trabajo 2009-20011.

Capítulo I.- De su objeto y aplicación

Artículo 1. El IMSS es una institución de servicio público nacional. Sus trabajadores cumplirán con todo celo sus obligaciones y desempeñarán con eficiencia las funciones que les correspondan.

Artículo 2. Las disposiciones de este Reglamento rigen al personal que presta sus servicios a la institución, cualquiera que sea su contratación, categoría y relación de mando.

Artículo 3. Los trabajadores del Instituto que tengan trato directo con derechohabientes y público en general, lo harán con la más cuidadosa cortesía y oportunidad, claridad y exactitud en la información que deban proporcionar o solicitar.

Artículo 4. Los funcionarios y empleados vigilarán la debida observancia de este Reglamento, dictando en términos comedidos las órdenes e instrucciones que correspondan, sin actitudes ofensivas para la dignidad de sus subalternos, con la claridad y firmeza que demande la disciplina; así como la atención de los servicios y el despacho de los asuntos de su competencia.

Artículo 5. Corresponde al Instituto expedir las reglas, instructivos y normas de orden técnico y administrativo a que se refiere el artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo, para la consecución de las finalidades que tienen encomendadas por la Ley de la materia, debiendo ser acordes a las estipulaciones del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamentos y Profesiogramas.

Capítulo II.- Horas de Entrada y Salida de los Trabajadores, Tiempo Destinado para las Comidas y Período de Descanso Durante la Jornada

Artículo 6. Todos los trabajadores iniciarán y terminarán con puntualidad la jornada de labores que les corresponda, según lo establecido en su nombramiento u oficio de comisión.

Artículo 7. Para los efectos de este Reglamento se entiende por jornada de trabajo el lapso que el trabajador está obligado a laborar, de acuerdo con la distribución de sus actividades y con el nombramiento respectivo.

Artículo 8. Para los trabajadores especializados no comprendidos en la rama médica y para los administrativos, la jornada matutina será de las 8:00 a las 14:30 horas y la vespertina de las 14:30 a las 21:00 horas, sin perjuicio de que en casos excepcionales pueden establecerse horarios distintos por las Coordinaciones respectivas, Jefaturas de Servicios o de los Jefes de las Dependencias Autónomas, con aviso a la Coordinación de Personal y Desarrollo, o en su caso, a los Directores Regionales, Delega dos Regionales, Estatales o del Distrito Federal, por necesidades del servicio y con anuencia del Sindicato y del interesado.

Artículo 9. El personal médico, paramédico y demás adscrito a las unidades médicas, cubrirá los horarios que la Dirección de Prestaciones Médicas señale, conforme a las necesidades de los servicios y de acuerdo con su nombramiento y oficio de comisión, con la intervención del Sindicato.

Artículo 10. Los profesionales no comprendidos en el artículo anterior iniciarán y terminarán sus labores dentro de los horarios que sean fijados en sus nombramientos u oficios de comisión, con la intervención del Sindicato.

Artículo 11. Para los trabajadores de intendencia, las jornadas por lo regular serán: la diurna de las 6:00 a las 14:00, la vespertina de las 14:00 a las 21:30 horas y la nocturna de las 21:30 a las 4:30 horas, o de las 23:00 a las 6:00 horas, pudiendo asignárseles jornadas acumuladas en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, con la intervención del Sindicato.

Artículo 12. Para los trabajadores de Conservación, las jornadas de ocho horas, por lo regular serán: la diurna de las 7:00 a las 15:00 horas, la vespertina de las 15:00 a las 22:30 horas y la nocturna de las 22:30 a las 5:00 horas; las jornadas de 6:30 horas, por lo regular serán: la diurna de las 7:00 a las 13:30 horas, la vespertina de las 13:30 a las 20:00 horas y la nocturna de las 20:00 a las 2:30 horas o de las 20:00 a las 7:00 horas cuando trabajen en jornadas acumuladas de once horas tres veces a la semana, pudiendo asignárseles jornadas acumuladas en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo. En los casos en que el servicio de las Casas de Máquinas sea continuado, la División de Conservación fijará los horarios para el personal de las mismas, con la intervención del Sindicato.

Artículo 13. Los trabajadores de los Centros de Seguridad Social para el Bienestar Familiar, y demás servicios dependientes de la Coordinación de Prestaciones Sociales, así como los de guarderías tendrán los turnos y horarios dentro de las jornadas contratadas, que demanden las necesidades inherentes a cada actividad, de acuerdo con los nombramientos u oficios de comisión respectivos, con la intervención del Sindicato.

Artículo 14. Los trabajadores no señalados en los Artículos anteriores de este Capítulo tendrán los horarios que, respetando sus jornadas y turnos contratados, les fijen las Coordinaciones, los Jefes de Dependencias Autónomas y los Delegados Regionales, Estatales o del Distrito Federal, en los nombramientos u oficios de Comisión respectivos, de acuerdo con el Sindicato.

Artículo 15. Las jornadas serán continuas a menos que en los nombramientos se estipule horario discontinuo, o cuando por requerimientos del servicio y con autorización superior con carácter temporal y con la anuencia del trabajador y del Sindicato, sea necesario dividir la jornada. Sólo podrá dividirse la jornada de ocho horas. Ninguna porción de jornada será menor de dos horas. Se entiende por horario discontinuo el de los trabajadores cuya jornada sea interrumpida en un lapso mínimo de una hora.

Artículo 16. Los descansos semanales serán sábados y domingos. Podrán señalarse otros días de descanso conforme a lo estipulado por el Contrato Colectivo de Trabajo. Para los trabajadores que en un solo día desahoguen por acumulación la jornada correspondiente a una semana, los sábados y domingos no serán considerados como días de descanso semanal.

Artículo 17. Las jornadas, turnos y los horarios fijados a la fecha a los trabajadores, se respetarán y sólo podrán modificarse por el Instituto mediante la conformidad o a solicitud de los trabajadores con la intervención del Sindicato y en los términos de sus Reglamentos de Bolsa de Trabajo y Escalafón.

Artículo 18. Los trabajadores de 6:30 horas disfrutarán de 15 minutos dentro de su jornada, como descanso o para tomar alimentos; los de 8:00 horas dispondrán de 30 minutos, y los comprendidos en servicios de guardias o con jornadas acumuladas que sobrepasen 8:00 horas continuas de labor, disfrutarán de 60 minutos no acumulables por cada 8:00 horas laborables. El tiempo destinado para descanso o tomar alimentos contará como tiempo efectivo de trabajo. En cada centro de trabajo, así como en las dependencias y oficinas del Instituto de todo el sistema, se fijarán los horarios por los Jefes de

Dependencias para descansos tomar alimentos, procurando que no se interrumpan los servicios, particularmente la atención al público.

Artículo 19. Las partes convendrán en los períodos de descanso especiales, tratándose de labores que requieran esfuerzos físicos o mentales agotadores.

Artículo 20. Los horarios de los trabajadores a obra determinada serán fijados al contratarse la obra, debiendo ajustarse a las estipulaciones relativas del Contrato Colectivo de Trabajo y de este Reglamento, con la intervención del Sindicato.

Artículo 21. Los trabajadores registrarán personalmente su hora de entrada y salida en las tarjetas o libros de registro de asistencias que para el efecto utiliza el Instituto; por tanto queda prohibido marcar la asistencia por otra persona.

Capítulo III.- Lugar y hora en que se iniciarán y terminarán las jornadas de trabajo

Artículo 22. Aquellos trabajadores que teniendo lugar fijo para la distribución del trabajo lo ejecuten generalmente en forma ambulatoria, principiarán y terminarán sus labores en ese lugar, contándose como tiempo de trabajo efectivo el que emplee en ir a donde deban desempeñar su labor y el del correspondiente regreso. Terminarán sus labores a las horas y en los lugares que corresponden a las plazas de quienes están sustituyendo.

Artículo 24. Los trabajadores de turno en labores continuadas, que no fueren relevados oportunamente al terminar su jornada normal, solicitarán de su superior jerárquico que se les sustituya y de no haber quien los releve, recabarán orden del mismo para continuar ejecutando las labores de que se trate, siempre y cuando sean de carácter urgente e imprescindible, debiéndose cubrir el tiempo excedente como extraordinario.

Los Técnicos en Fluidos y Energéticos, que realizan sus actividades en Casa de Máquinas, el personal de la rama de enfermería y el personal médico de los servicios de urgencias, continuarán ejecutando sus labores hasta el relevo correspondiente aún sin mediar la orden a que se refiere el párrafo anterior debiendo cubrir el tiempo excedente como extraordinario.

Las partes determinarán en lo futuro los casos de excepción.

Artículo 25. Si el trabajador no termina su labor dentro de su jornada normal, y si no ha podido comunicarse con su inmediato superior para recibir instrucciones suspenderá el trabajo no terminado en las condiciones en que se encuentre, salvo que dejarlo implique peligro para otras personas, para el equipo o para las instalaciones del Instituto, en cuyo caso deberá continuar su servicio, con derecho a percibir el pago del tiempo extraordinario correspondiente.

Artículo 26. Los trabajadores que sean trasladados a lugar distinto del acostumbrado para el desempeño de sus labores se sujetarán en su entrada y salida a los registros en él establecidos.

Artículo 27. Los trabajadores registrarán su entrada y salida por medio de tarjetas en los lugares donde exista reloj marcador o en el libro de asistencias a falta de aquél. Si no funcionan los relojes registradores, los trabajadores justificarán su asistencia firmando en el espacio correspondiente en las tarjetas respectivas, mediante la certificación de quien corresponda, considerándose para efectos de estímulos de puntualidad y asistencia como registrada a la hora de entrada.

Artículo 28. Cuando el trabajador, habiendo asistido a sus labores haya omitido registrar su entrada o salida, deberá ser justificado en la tarjeta de asistencia, mediante certificación escrita del Jefe de la Dependencia de su adscripción o de quien éste último autorice.

Artículo 29. Cuando los trabajadores tengan que atender trámites relacionados con el desempeño de sus labores que requieran su ausencia de la dependencia de su adscripción, pero dentro del mismo edificio o unidad de servicios, lo harán mediante la expresa autorización del Jefe inmediato superior.

Cuando los trabajadores necesiten salir del edificio o unidad de servicios para atender asuntos oficiales del Instituto o del Sindicato, así como para recibir atención médica especializada en segundo o tercer nivel, estudios de laboratorio y/o gabinete, previa comprobación o llegar después de la hora de entrada a sus labores, el Instituto concederá el pase de salida o de entrada, con solicitud previa debidamente requisitada, en el cual se consignará el tiempo estimado para el desempeño de la comisión, de la atención médica citada o de los estudios de laboratorio y/o gabinete. El trabajador registrará en la parte posterior de la tarjeta de asistencia tanto la salida como el regreso a sus labores. Cuando el tiempo que emplee el trabajador en el desempeño de la comisión rebase el tiempo estimado en forma tal que le impida registrar con puntualidad su salida oficial, el Jefe de su adscripción lo certificará así para relevar al trabajador de las sanciones correspondientes. El tiempo de que así se disponga se considera tiempo efectivo de labores. Para los efectos de los estímulos a que se refiere el Artículo 93 de este Reglamento, se incrementarán los contadores correspondientes como registro puntual cuando se haya concedido pase de entrada oficial.

Artículo 30. Cuando un trabajador necesite ausentarse de su lugar de adscripción para atender asuntos de interés particular dentro del mismo edificio o unidad de servicios, avisará a su jefe inmediato superior.

Cuando necesite salir del edificio o unidad de servicios, requerirá invariablemente un pase de salida debidamente autorizado por el Jefe de la Dependencia o de quien haga sus veces y el visto bueno del Jefe inmediato superior, con la indicación expresa del tiempo que deberá permanecer ausente. El tiempo de que disponga se descontará del sueldo. El registro de entrada y salida se hará conforme a lo dispuesto en el artículo anterior.

Artículo 30 Bis. Cuando un trabajador necesite llegar después de los 30 minutos de tolerancia a la entrada de sus labores, requerirá invariablemente de un pase de entrada con solicitud previa y debidamente autorizado por el Jefe de la Dependencia o de quien haga sus veces y el visto bueno del Jefe inmediato superior, con la indicación expresa de la hora en que habrá de iniciar su jornada. El tiempo de que disponga se descontará del sueldo. El registro de entrada se hará en su tarjeta habitual con la constancia de tener concedido el pase de entrada.

Artículo 31. El tiempo que los trabajadores empleen para guarda de herramienta o instrumentos de trabajo a su cargo o la entrega al trabajador del turno siguiente no rebasará el límite que en cada servicio se señale, el que será computado como efectivo dentro de la jornada de labores. Asimismo el tiempo razonable que empleen en el cambio de ropa les será computado como tiempo efectivo de la jornada de labores.

Artículo 32. La acumulación de jornadas se regirá por la cláusula respectiva del Contrato Colectivo de Trabajo. Las partes fijarán las normas que deben observarse sobre el manejo del personal con jornada acumulada en lo relativo a licencias, permisos económicos, disfrute de vacaciones, estímulos de puntualidad y asistencia, etc. oficialmente establecidos, salvo el caso de riesgo o siniestro, o los señalados en este Reglamento debe llevarse a cabo únicamente con la aceptación del trabajador y cuando se autorice previamente por la Dirección Administrativa o en su caso, por los Directores Regionales, Delegados Regionales, Estatales o del Distrito Federal, o quienes hagan sus veces, quedando la constancia respectiva.

Artículo 34. Las vacaciones serán disfrutadas con base en los roles que al efecto se formulen por las partes y que firmen los trabajadores interesados, entregándose copia de ellos al Comité Ejecutivo Seccional o Delegación Foránea Autónoma correspondiente o al Comité Ejecutivo Nacional de los trabajadores adscritos a nivel central. Las vacaciones serán disfrutadas por los trabajadores sin que sea necesario el aviso previo o por escrito.

Artículo 35. Los trabajadores que teniendo derecho a vacaciones no figuren en los roles formulados por las partes disfrutarán de las mismas en las fechas que acuerden los trabajadores, el Sindicato y el Instituto.

Artículo 36. Sólo los titulares de las Coordinaciones Generales, Coordinaciones, de las Divisiones, de Departamentos u Oficinas Autónomas, Directores, Directores Regionales, Delegados Regionales, Estatales o del Distrito Federal, podrán, por necesidad del servicio y con anuencia o a petición del trabajador, diferir las vacaciones de éste, informando a la Coordinación de Personal y fijando simultáneamente la fecha en que habrá de disfrutarlas, enviando copia al Sindicato.

Capítulo IV.- Días y horas para hacer limpieza de locales, mobiliario, talleres, vehículos, maquinaria y otros

Artículo 37. La limpieza o aseo de locales y mobiliario se realizará de acuerdo con los horarios que se establezcan para estos fines, preferentemente fuera de las horas ordinarias de labores de los demás trabajadores o cuando no interfieran sus actividades o causen perjuicios o molestias.

Artículo 38. Ningún trabajador será responsable de la pérdida o deterioro por mal uso, imprudencia o negligencia, de las herramientas, instrumentos, equipo o mobiliario que utilice para la ejecución de su trabajo durante el lapso de su jornada, antes de que se haya agotado el procedimiento establecido en la Cláusula 72 del Contrato Colectivo de Trabajo. La responsabilidad en que incurra dará origen a la reposición, la reparación o al reacondicionamiento. Si el trabajador no puede efectuar la reparación o reacondicionamiento adecuados, el Instituto le descontará el importe del gasto que se origine por tales conceptos, sin que en ningún caso la cantidad a descontar sea mayor del importe de un mes de sueldo del trabajador.

Capítulo V.- Riesgos de Trabajo, Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene

Artículo 39. Para prevenir y reducir las posibilidades de la consumación del riesgo de trabajo en las actividades que los trabajadores del Instituto desarrollen durante sus labores, se adoptarán las siguientes medidas:

- a) Se establecerán de manera continuada programas de divulgación dirigidos al personal al servicio del Instituto sobre técnicas para la prevención de riesgos de trabajo;
- b) Se dotará a los trabajadores de equipos, accesorios y dispositivos de protección adecuados a cada actividad;
- c) Se dictarán y distribuirán instructivos pertinentes, y
- d) Se impartirán cursos sobre primeros auxilios y técnicas de emergencias para casos de siniestros.

Artículo 40. En todos los lugares donde se desempeñen labores que se consideren peligrosas o insalubres deben usarse equipos y adoptarse las medidas adecuadas para la debida protección de los trabajadores que las ejecuten. Además, en los mismos lugares se colocarán avisos que prevengan el peligro y prohíban el acceso a personas ajenas a las labores.

Artículo 41. En los sitios señalados en el artículo anterior se fijarán en lugar visible las disposiciones de seguridad conducentes, a fin de evitar o reducir el riesgo; a la vez, en los mismos se instalará un botiquín de emergencia, con dotación apropiada a los posibles siniestros, cuando los centros de trabajo no estén dentro o próximos a una unidad médica.

Artículo 42. Los jefes, encargados o responsables de algún trabajo tienen obligación de vigilar que el personal a sus órdenes, durante el desempeño de sus actividades, adopte las precauciones necesarias para evitar que sufra algún daño; asimismo están obligados a dictar y hacer que se respeten las medidas preventivas conducentes y a comunicar inmediatamente a las autoridades superiores del Instituto la posibilidad de cualquier peligro.

Artículo 43. Los Jefes de Departamento o Unidades están obligados a dar aviso a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene que proceda, de las violaciones que los trabajadores cometieran a las normas de seguridad que para la prevención de accidentes establezca el Instituto. Igual obligación tienen los trabajadores para reportar las violaciones que el Personal de Confianza cometa en relación a las normas de seguridad que para la prevención de accidentes estén establecidas. Harán lo propio con la Comisión Mixta Disciplinaria o Subcomisiones correspondientes para los efectos disciplinarios que procedan.

Artículo 44. En el Distrito Federal los Jefes de Departamento o Unidades están obligados a reportar a la Comisión Nacional, Delegacional y Local Mixta de Seguridad e Higiene, así como la Jefatura de Servicios de Conservación, para fines correctivos, las irregularidades en las instalaciones físicas, maquinaria, equipo, instalaciones de energía, gases, vapor y otros que puedan motivar algún riesgo. En las Delegaciones del Instituto Regionales, Estatales o del Distrito Federal, los reportes se harán a las Comisiones Delegacionales y Locales Mixtas de Seguridad e Higiene y a los Delegados respectivos.

Artículo 45. Todos los trabajadores del Instituto, para fines correctivos, están obligados a informar oportunamente a su Jefe inmediato superior, acerca de las condiciones defectuosas en instalaciones físicas, maquinaria, equipo, instalaciones de energía, gases, vapor y otros que puedan motivar algún riesgo.

Artículo 46. Es obligatoria para los trabajadores su asistencia a los cursos sobre prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, así como las maniobras contra incendio y los cursos sobre primeros auxilios que organizará el Instituto, con la coordinación de la Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene o Comisión Mixta Delegacional correspondiente.

Las técnicas anteriores se impartirán dentro de las jornadas normales de los trabajadores y conforme a los calendarios que oportunamente se les darán a conocer.

Artículo 47. No se podrán emplear mujeres en labores peligrosas o insalubres, observándose las disposiciones del Reglamento de Labores Peligrosas e Insalubres para Mujeres y Menores, así como los Convenios Internacionales que sobre el particular haya suscrito el país, a excepción del personal técnico capacitado para esas labores.

Artículo 48. Queda prohibido a los trabajadores:

- a) El uso de máquinas, aparatos o vehículos cuyo manejo no está puesto a su cuidado, salvo que reciban de sus jefes de dependencia, bajo la responsabilidad de éstos, órdenes expresas al efecto, por escrito. Si desconocieren el manejo de los mismos, deben manifestarlo así a sus propios Jefes;
- b) Iniciar labores peligrosas sin proveerse del equipo preventivo indispensable para ejecutar el trabajo que se les encomiende;
- c) Emplear maquinaria, herramienta, vehículos y útiles de trabajo que requiera el desempeño de sus labores en condiciones impropias, que puedan originar riesgos o peligros para sus vidas o las de terceros;
- d) Fumar o encender cerillos en las bodegas, almacenes, depósitos y lugares en que se guarden artículos inflamables, explosivos o de fácil combustión;
- e) Abordar o descender de vehículos en movimiento; viajar en número mayor de su cupo; hacerse conducir en carros o elevadores cargados con materiales pesados y peligrosos, y
- f) Ingerir bebidas embriagantes, sustancias tóxicas o enervantes o cualesquiera otras sustancias que alteren sus facultades mentales o físicas en el desempeño de sus labores.

Los trabajadores que violen órdenes o permitan la infracción de las anteriores prohibiciones serán sancionados conforme a las disposiciones contenidas en este Reglamento, en el Contrato Colectivo de Trabajo, o en los ordenamientos legales conducentes.

Artículo 49. La Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene con residencia en el Distrito Federal, de conformidad con su Reglamento, establecerá Comisiones Delegacionales Mixtas de Seguridad e Higiene en cada una de las Delegaciones

Regionales, Estatales y del Distrito Federal, y Comisiones Locales Mixtas de Seguridad e Higiene en todos los Centros de Trabajo.

Capítulo VI.- Fecha, lugares y forma de pago

Artículo 50. Los salarios de los trabajadores deben ser pagados en el centro o lugar de trabajo en que están adscritos, dentro de sus horas de labores, en el penúltimo día hábil de la quincena respectiva. Cuando los días de pago coincidan con un día de descanso obligatorio, les serán pagados sus salarios el día hábil anterior. Los trabajadores que desempeñen sus actividades en sitios diferentes, conforme a las órdenes de trabajo respectivas, cobrarán en las unidades en que estén adscritos, dándoles las facilidades necesarias, sin perjuicio de su salario.

Artículo 51. Los pagos correspondientes a los servicios prestados en tiempo extraordinario, y demás prestaciones similares, se harán dentro de los 30 días siguientes a la quincena en que se hayan prestado los servicios.

Los jefes de dependencia deberán remitir la documentación comprobatoria dentro de los cinco días siguientes a la fecha en que se efectúe el trabajo, e incurrirán en responsabilidad en caso de no hacerlo.

Artículo 52. El pago por concepto de viáticos para trabajadores que no se haya efectuado con oportunidad, se realizará como máximo al día hábil siguiente de la fecha en que se solicite. Las prestaciones económicas contractuales que no correspondan a salarios devengados, que no sean cubiertas en nómina se harán en las cajas respectivas en días y horas hábiles.

Artículo 53. A los trabajadores se les entregará un documento que especifique detalladamente las percepciones y los descuentos que se les hagan, así como la quincena a que corresponda, junto con el importe de su salario.

Artículo 54. Los trabajadores que no estén conformes con las cantidades que reciban por concepto de liquidación quincenal por salarios devengados, presentarán su reclamación a través del Sindicato en la dependencia administrativa de su adscripción, local o foránea, la que deberá darle trámite inmediato para que el Delegado del IMSS Regional, Estatal o del Distrito Federal, o la Coordinación de Personal resuelvan lo que proceda. La improcedencia de las reclamaciones será comunicada por escrito al trabajador interesado y al Sindicato en un plazo de 30 días contados a partir de la fecha en que se hayan presentado, cuando así hubiere procedido, según las pruebas conforme a las cuales se hayan pretendido fundamentar las inconformidades de que se trata.

Pasados 30 días sin que concorra contestación, se consideran procedentes y resueltas en forma favorable al trabajador. Las reclamaciones justificadas originarán los pagos que procedan en nómina inmediata posterior a 30 días a partir de la fecha en que la Coordinación de Personal determine la procedencia de la inconformidad correspondiente.

La presentación escrita de reclamaciones de pago interrumpe en cada caso la prescripción establecida en la Ley Federal del Trabajo.

La negligencia en el trámite de reclamaciones de pago será causa de sanción por la Comisión Mixta Disciplinaria o Subcomisiones correspondientes.

Artículo 55. En caso de que los trabajadores, por imposibilidad manifiesta, debida a las necesidades del servicio o por ausencia al trabajo, no cobren sus salarios dentro de las horas señaladas en los artículos anteriores podrán hacerlo en el momento en que así lo deseen en la oficina de pago correspondiente, dentro de las horas hábiles en que ésta funcione.

Artículo 56. Los trabajadores cobrarán personalmente sus salarios y demás prestaciones a que se refiere el presente capítulo. Sólo en los casos en que estén imposibilitados para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.

Capítulo VII.- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos previos o periódicos, así como a las medidas profilácticas que dicten las autoridades

Artículo 57. Los trabajadores quedan obligados a someterse a los exámenes médicos que el Instituto estime necesarios; para este efecto, se les avisará con la anticipación debida.

Artículo 58. Cuando se tenga conocimiento de que un trabajador ha contraído una enfermedad infectocontagiosa o esté en contacto con personas afectadas con tales padecimientos, dicho trabajador estará obligado a someterse a un examen médico periódico para impartirle el tratamiento que le corresponda o en su caso, prevenirle del contagio.

En estos casos el Instituto se obliga a realizar estos exámenes médicos cuantas veces sea necesario.

Artículo 59. Los exámenes médicos, dentales y medidas profilácticas que se establezcan para los trabajadores del Instituto, deben llevarse a cabo dentro de las horas de labor, conforme al rol que se elabore por la dependencia correspondiente, debiendo en todo caso avisarse a los trabajadores con la debida anticipación, señalándoles lugar, hora y día para los exámenes médicos y dentales; el tiempo utilizado para asistir al examen médico y dental, exámenes de laboratorio o de gabinete serán considerados como tiempo efectivo de labores.

Artículo 60. Cuando un trabajador deje de prestar sus servicios al Instituto y se sospeche en él algún padecimiento de carácter profesional o cuando así lo solicite alguna de las partes, el trabajador está obligado a someterse a un reconocimiento médico para que obtenga el certificado correspondiente y sepa si padece o no alguna de las enfermedades que conforme a las disposiciones legales conducentes puedan considerarse como de trabajo.

Artículo 61. Es obligatorio para los trabajadores del Instituto reportarse en caso de enfermedad a su centro de trabajo.

Artículo 62. Los trabajadores para justificar sus faltas en los casos mencionados en el artículo anterior, al momento de reanudar su trabajo, deberán presentar al jefe de la dependencia o unidad en que labore el certificado de incapacidad expedido por el Instituto. Cuando la incapacidad sea por más de siete días, será dado a conocer a su jefe inmediato superior antes de su vencimiento por el interesado o por el Sindicato.

Capítulo VIII.- Derechos y Obligaciones de los Trabajadores

Artículo 63. Los trabajadores del Instituto tienen derecho en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo:

I. A que se les paguen sus sueldos, así como la ayuda de renta, antigüedad y demás prestaciones económicas permanentes.

II. A una gratificación anual o aguinaldo.

III. Al pago de horas o jornadas extras que laboren.

IV. Al pago de porcentajes establecidos cuando trabajen en lugares insalubres o de emanaciones radiactivas.

V. A los días de descanso semanal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, así como a los descansos obligatorios.

VI. A disfrutar de vacaciones en los términos de la Cláusula 47.

VII. Las trabajadoras y viudos, al servicio de guardería para sus hijos mayores de 45 días y hasta los seis años de edad.

VIII. Al importe de sesenta días de sueldo, salarios, gastos de transporte de menaje de casa, pasajes para trabajador, esposa o concubina, hijos y padres que dependan económicamente de él, cuando sea comisionado del lugar de su residencia a otro distinto.

IX. Al pago de pasajes por adscripción o domicilio foráneo.

X. A sueldo íntegro en los casos de incapacidad médica en los términos del Contrato Colectivo.

- XI. A disfrutar de pensiones por incapacidad, invalidez o vejez, conforme al Régimen de Jubilaciones o Pensiones vigente.
- XII. En caso de muerte por enfermedad general a prestaciones económicas para sus beneficiarios.
- XIII. En caso de muerte por enfermedad de trabajo o accidente de trabajo, a indemnización a sus beneficiarios y pago de funerales.
- XIV. A préstamo con garantía hipotecaria o fiduciaria, para el fomento a la habitación.
- XV. A obtener anticipos a cuenta de sueldos.
- XVI. A permisos económicos hasta por tres días, con goce de salario, en los términos de este Reglamento.
- XVII. A licencia sin goce de sueldo.
- XVIII. A percepción económica en caso de renuncia.
- XIX. A que se indemnice y/o reinstale en caso de separación injustificada.
- XX. A indemnización por reajuste.
- XXI. A ser defendidos por abogados del Instituto cuando así lo soliciten los acusados y cuando se trate de delitos no comprobados.
- XXII. A que el Instituto cubra el importe de primas por fianzas que sean necesarias para el desempeño de las labores.
- XXIII. A obtener becas en los términos del Reglamento relativo.
- XXIV. A que se les proporcionen instalaciones, equipos, materiales, herramientas, útiles, papelería y cuanto sea necesario para el desempeño de sus actividades.
- XXV. A ser tratado con la debida consideración, sin malos tratos de palabra y obra.
- XXVI. A recibir prestaciones médicas, hospitalarias, quirúrgicas, farmacéuticas y de maternidad.
- XXVII. A que en locales con ambiente polvoso o en que se desarrollen humos o vapores, existan instalaciones de baño y lavabos.
- XXVIII. A que se les proporcione ropa especial y uniformes cuando sea necesario para el desempeño de sus labores, así como al lavado de la misma.
- XXIX. A disfrutar de 90 días de descanso con salario íntegro, en los casos de maternidad con derecho, además, las trabajadoras a equipo completo de ropa para el recién nacido (canastilla).
- XXX. A que se les propicie la práctica del deporte.
- XXXI. A que se les expidan gratuitamente testimonios de sus servicios y fotocopia del comprobante de pago cuando exista justificación para ello.
- XXXII. A obtener ascensos y promociones.
- XXXIII. A que se les compute como tiempo de servicios, además de los que hayan laborado, los expresamente señalados.
- XXXIV. A disfrutar de tiempo de tolerancia para la entrada a sus labores.
- XXXV. A efectuar permutas, o sea canje de puestos de la misma o análoga categoría en pie de rama, cuando no afecten derechos de terceros, en los términos del Reglamento de Escalafón.
- XXXVI. A no ser objeto de sanciones o rescisión de contrato sin previa investigación.
- XXXVII. A los estímulos a que se refieren los Capítulos X y XI del presente Reglamento.
- XXXVIII. Al pago de salario íntegro y demás prestaciones en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales que incapaciten al trabajador, hasta en tanto se declare la incapacidad permanente respectiva. Asimismo, al pago de sueldo íntegro en casos de riesgos ajenos al trabajo que incapaciten al trabajador hasta en tanto se declare la invalidez definitiva respectiva.
- XXXIX. Al pago de compensaciones por viáticos cuando por necesidades del servicio se desplacen los trabajadores a diversos lugares del sistema y a la liquidación al personal de transportes, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamento respectivo.
- XL. A dispensa quincenal en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.
- XLI. Al pago de primas por prestar servicios en día domingo y durante el período de vacaciones en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.
- XLII. A préstamos para adquisición de automóviles.
- XLIII. A ser promovido a puestos de confianza en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.
- XLIV. A obtener los demás beneficios que se deriven de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley del Seguro Social, del Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamentos vigentes y de las disposiciones y acuerdos que les favorezcan.
- Artículo 64.** Son obligaciones de los trabajadores:
- I. Desempeñar con eficiencia y responsabilidad las labores que les correspondan de acuerdo con los Profesiogramas.
- II. Conducirse con probidad y honradez en el desempeño de su trabajo.
- III. No incurrir en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra de otros trabajadores o derechohabientes y demás personas que ocurran al lugar dónde presten sus servicios.
- IV. Presentarse con puntualidad al desempeño de sus trabajos.
- V. Proceder en el desarrollo de sus labores con el cuidado, precaución y sentido de responsabilidad necesarios para no causar daños o perjuicios a personas o bienes de la Institución.
- VI. Obedecer las órdenes o instrucciones de sus superiores relacionadas con sus labores.
- VII. No revelar o dar a conocer los asuntos de carácter privado o confidencial del Instituto.
- VIII. No incurrir en inasistencias, teniendo presente que más de tres faltas injustificadas dentro del término de 30 días es causa de rescisión del contrato de trabajo en los términos de la Cláusula respectiva del Contrato Colectivo de Trabajo.
- IX. Acatar las medidas preventivas adoptadas por el Instituto para evitar riesgos de trabajo.
- X. Asistir a su trabajo sin encontrarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes, ni provocarse esas condiciones durante su jornada de labores.
- XI. A prestar auxilios en cualquier tiempo que se necesite por causas de siniestros, riesgo inminente o peligro para personas o intereses del Instituto.
- XII. A cubrir las guardias que les correspondan conforme a los roles que acuerden el Instituto y el Sindicato, en los términos de la cláusula relativa del Contrato Colectivo de Trabajo.
- XIII. A pagar al Instituto los desperfectos que ocasionen a los útiles y demás implementos de trabajo y el reemplazo de los mismos en caso de pérdida, si los desperfectos o pérdidas se deben a descuido, negligencia o mala fe, que se compruebe previa investigación, de acuerdo al procedimiento establecido en la Cláusula 72 del Contrato Colectivo de Trabajo.

XIV. A cumplir estrictamente el presente Reglamento en la parte que les corresponda.

XV. Dedicarse a las labores que les han sido asignadas en función de sus categorías y profesiogramas.

XVI. Abstenerse de efectuar o participar en el centro de trabajo en rifas, tandas, colectas o actos de comercio o de agio.

XVII. No acompañarse durante la jornada de labores de familiares, adultos o niños.

XVIII. Portar el gafete identificatorio durante la jornada de trabajo.

Capítulo IX.- Permisos económicos

Artículo 65. El Instituto concederá permisos económicos a sus trabajadores, como lo dispone la Cláusula relativa del Contrato Colectivo de Trabajo, hasta por tres días con goce de salario, cuando existen causas personales o familiares de fuerza mayor que los imposibiliten para presentarse a sus labores. Las solicitudes y autorizaciones relativas se harán invariablemente por escrito.

I. Las causas de fuerza mayor que darán derecho para la concesión de tres días, son las siguientes:

- a) Por fallecimiento de padres, hijos o cónyuge.
- b) Por accidentes graves a padres, hijos o cónyuge.
- c) Por accidente grave ocurrido a padres, hijos o cónyuge, acaecido en población o lugar ajeno a la residencia del trabajador.
- d) Por privación de la libertad de padres, hijos o cónyuge.
- e) Por matrimonio del trabajador.
- f) En caso de incendio o inundación del hogar del trabajador.
- g) Por traslado autorizado por la Oficina de Traslado de Enfermos Foráneos, a población distinta a la de su domicilio para atención médica de padres, hijos, cónyuge y del propio trabajador.
- h) Por desaparición de hijos, padres, cónyuge que vivan con el trabajador.
- i) Por enfermedad grave de hijos menores de 16 años debidamente acreditada.
- j) Por internamiento en instalación hospitalaria por enfermedad grave de padres, hijos o cónyuge.
- k) Por intervenciones quirúrgicas a hijos o cónyuge.

II. Las causas de fuerza mayor que darán derecho para la concesión de uno a tres días, son las siguientes:

- a) Por intervenciones quirúrgicas a padres o hermanos.
- b) Por nacimiento de hijos del trabajador.
- c) Por fallecimiento de hermanos.
- d) Por accidentes graves de hermanos.
- e) Por privación de la libertad de hermanos.
- f) Por asistir el trabajador a diligencias judiciales, así como de la Secretaría de la Función Pública o el Órgano Interno de Control en el

Instituto, para las que haya recibido cita.

g) Por suspensión de servicios de transportes que impidan el traslado del trabajador a su centro de labores.

h) Por matrimonio de hijos.

i) Por cambio de domicilio del trabajador.

j) Por desaparición de hermanos.

k) Por examen profesional del trabajador.

l) Cuando el o los hijos no sean recibidos por enfermedad en guardería del Instituto. Autorizarán el disfrute de permisos económicos los siguientes funcionarios de mayor rango o en quienes ellos deleguen específicamente su representación.

Capítulo X.- De la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria y Subcomisiones

Artículo 66. La Comisión Nacional Mixta Disciplinaria es el órgano facultado para el otorgamiento de estímulos e imposición de medidas disciplinarias, a excepción de las rescisiones de los contratos individuales de trabajo, respecto de los trabajadores que laboren en el Instituto. Las Subcomisiones Mixtas Disciplinarias, son los órganos facultados para los mismos fines, en sus circunscripciones correspondientes.

Artículo 67. La Comisión Mixta Disciplinaria estará integrada por un representante del Instituto nombrado por el Director General, un representante del Sindicato designado por su Comité Ejecutivo Nacional y sus suplentes respectivos y un árbitro que nombrarán las partes de común acuerdo.

Los suplentes sustituirán a los propietarios en sus ausencias temporales. En caso de ser definitivas, el Instituto o el Sindicato, según corresponda, harán nuevo nombramiento. En cada una de las Delegaciones del IMSS en el Distrito Federal, los representantes de las partes nombrarán cada uno de ellos, un Responsable de Operación, que se hará cargo de atender las citas que se hagan a los trabajadores y de practicar las investigaciones necesarias, quedando facultados para la calificación de las mismas y en consecuencia para el otorgamiento de estímulos e imposición de medidas disciplinarias, a excepción de rescisiones, respecto de trabajadores que laboren en la Delegación del IMSS en el Distrito Federal en que operen.

Artículo 68. El Instituto y el Sindicato podrán remover libremente a sus respectivos representantes de la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria y Subcomisiones. La remoción del árbitro será por acuerdo de las partes.

Artículo 69. En las Delegaciones Regionales, Estatales y del Distrito Federal, se integrarán Subcomisiones Mixtas Disciplinarias, con un representante que designe el Instituto por conducto del Delegado y otro que nombrará el Sindicato por conducto del Comité Ejecutivo Seccional o Delegacional Foráneo Autónomo, con sus suplentes respectivos.

Artículo 70. Cuando haya discrepancia de criterio entre los representantes de las Subcomisiones Mixtas Disciplinarias, el caso se someterá para su decisión definitiva al conocimiento de la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria, a la que se enviarán las actuaciones correspondientes.

Artículo 71. Para que la Comisión y Subcomisiones Mixtas Disciplinarias estén en posibilidad de imponer las medidas disciplinarias que correspondan, los Jefes de Dependencia comunicarán las faltas u omisiones en que hubieren incurrido los trabajadores dentro de los ocho días siguientes al día en que se cometió la falta u omisión.

Del mismo plazo dispondrán los Representantes Sindicales para comunicar a la Comisión y Subcomisiones Mixtas Disciplinarias las faltas u omisiones en que hubieren incurrido los trabajadores de confianza.

Artículo 72. Cuando por motivo de las investigaciones practicadas en relación a irregularidades cometidas por trabajadores y que le hayan sido reportadas a la Comisión o Subcomisiones Mixtas Disciplinarias, se llegue al conocimiento de la existencia de otro u otros trabajadores como presuntos responsables, lo comunicarán así a los jefes respectivos, para los efectos del artículo anterior. En todo el sistema, las Subcomisiones Mixtas Disciplinarias harán saber los hechos a los respectivos Delegados Regionales, Estatales y del Distrito Federal.

Artículo 73. Todo procedimiento efectuado por la Comisión Mixta Disciplinaria y las Subcomisiones, deberá iniciarse mediante citatorio previo que se gire al trabajador reportado, en el cual se le comunicarán las faltas u omisiones que se le imputan, así como el nombre de la persona que lo reporta.

Artículo 74. La cita a que se refiere el artículo anterior se hará por escrito con copia al Sindicato, por lo menos con tres días de anticipación a la fecha en que deba presentarse el trabajador ante la Comisión o Subcomisiones Mixtas Disciplinarias. Todo trabajador que reciba citatorio escrito de la Comisión o Subcomisiones deberá presentarse el día y hora en el local que se señale dentro de su jornada de trabajo amparado por pase de salida oficial, con Pliego de Comisión y pago de viáticos cuando tenga que desplazarse a otra ciudad distinta a aquella donde se encuentre su adscripción; la presentación dentro de su jornada de trabajo no se aplica a quienes laboran en jornada nocturna o dominical.

Artículo 75. Si el trabajador citado no comparece, el hecho se hará del conocimiento del Sindicato, informándole que el procedimiento se continuará en rebeldía del trabajador.

Artículo 76. Los trabajadores objeto de investigación tendrán derecho a designar asesores para su defensa y no podrán ser sancionados, sin la debida comprobación de los hechos que se les imputen, dándoles la oportunidad de ser oídos y de rendir pruebas.

Son admisibles todas las pruebas permitidas por el derecho común y aquellas que no estén reñidas con el uso y las buenas costumbres.

Artículo 77. De la diligencia de comparecencia se levantará acta, de la que se dará copia al trabajador afectado y al Sindicato, en la que se precisarán con detalle las faltas u omisiones que se le atribuyan, así como las pruebas ofrecidas por el mismo y alegatos que haya formulado.

Artículo 78. La Comisión Nacional Mixta Disciplinaria y las Subcomisiones, ajustarán el procedimiento a la celebración de la diligencia de comparecencia, al rápido desahogo de las pruebas ofrecidas que se estimen conducentes, sin perjuicio de recibir y agregar a sus antecedentes los alegatos que por escrito formulen los trabajadores, sus asesores o ambos y la resolución que deban dictar.

Artículo 79. Las sanciones impuestas por la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria serán inapelables, sólo ella podrá modificarlas, disminuirlas o revocarlas por causas supervenientes debidamente justificadas por el interesado. Las impugnaciones a las sanciones impuestas a los trabajadores por las Subcomisiones Mixtas Disciplinarias, presentadas dentro de los treinta días siguientes a la fecha de la notificación, serán resueltas por la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria.

Artículo 80. No tendrán intervención en la discusión de las sanciones que se imponga a los trabajadores del Instituto, las autoridades superiores del mismo, ni los funcionarios sindicales, excepto el Director General del Instituto y el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato, o las personas en las cuales deleguen esta facultad.

Artículo 81. La Comisión Nacional Mixta Disciplinaria y las Subcomisiones impondrán sanciones de carácter administrativo y de orden económico. En casos de que el trabajador no amerite sanción, se le comunicará por escrito con copia a su expediente y al Sindicato.

Artículo 82. Las amonestaciones son sanciones de carácter administrativo.

Artículo 83. Son sanciones de carácter económico, las notas de demérito que solamente podrán acumularse dentro de un año calendario y que se traducirán en descuentos al aguinaldo del trabajador, sin que en ningún caso tengan repercusión en el Régimen de Jubilaciones y Pensiones.

Artículo 84. Cada falta u omisión de carácter leve cometida por primera vez en el lapso de un año calendario originará una amonestación y las subsiguientes originarán una nota de demérito.

Se considerarán faltas u omisiones leves de los trabajadores:

- a) Marcar su tarjeta y no presentarse a desempeñar sus labores una vez transcurrido el tiempo necesario para su traslado al lugar de servicio;
- b) Tomar alimentos fuera del horario que se les tenga asignados;
- c) Incurrir en descortesía con sus compañeros o personas que acudan a ellos;
- d) Omitir marcar entrada o salida, y
- e) Otras causas semejantes a juicio de la Comisión o Subcomisiones respectivas.

Artículo 85. Los actos u omisiones que en concepto de la Comisión o Subcomisiones no sean leves ameritarán las notas de demérito que las mismas estimen procedentes.

Se considerarán actos u omisiones no leves de los trabajadores:

- a) Desatender las órdenes o indicaciones de sus superiores, relativas al cumplimiento de las funciones que tengan encomendadas;
- b) Negativa injustificada de atención a los derechohabientes;
- c) Usar lenguaje o palabras impropias de la dignidad y la decencia;
- d) Actuar con insolencia hacia los derechohabientes, compañeros de trabajo o personas que ante ellos ocurran;
- e) Incumplimiento de las actividades que deban desarrollar, y
- f) Todos aquellos actos u omisiones semejantes que perjudiquen el servicio o den ocasión a censuras o inconformidades justificadas.

Artículo 86. Los trabajadores incurrirán en falta de asistencia cuando se presenten a laborar después del minuto 30 de la hora de entrada que tengan asignada.

Artículo 87. Por cada nota de demérito por cualquiera de las causas que se mencionan en este Reglamento se descontará al trabajador el importe de un día de aguinaldo, que se hará efectivo en la entrega del mismo.

Artículo 88. Las inasistencias o retardos injustificados, así como los pases de salida para asuntos particulares o las salidas anticipadas de los trabajadores, por tratarse de tiempo no laborado que no da derecho al correspondiente pago, sin que implique sanción, será descontado nominalmente a los mismos de su sueldo, con 60 días de posterioridad al pago que en exceso se hubiere hecho en la quincena a que correspondan las ausencias parciales de que se trate.

La Comisión y las Subcomisiones Mixtas Disciplinarias respectivas conocerán de las inconformidades que presenten los trabajadores por descuentos verificados por los conceptos que se indican y comprobando ante las mismas la improcedencia de las deducciones hechas, se revocarán en los términos que determinen los dictámenes respectivos, que se enviarán a la Coordinación de Personal y Desarrollo para su reintegro en nómina en un plazo no mayor del ya indicado. Los descuentos, por retardos y salidas anticipadas, no afectarán el cómputo del aguinaldo.

Artículo 89. La Comisión Mixta Disciplinaria y en su caso las Subcomisiones, determinarán el monto de los descuentos que deban hacerse a los trabajadores por daños causados en perjuicio del Instituto en el desempeño de sus labores, sin que en

ningún caso la cantidad exigible pueda ser mayor del importe de un mes de sueldo del trabajador, respetándoles el derecho de audiencia.

Artículo 90. Las acciones para disciplinar a los trabajadores prescribirán en 30 días a partir de la fecha en que las infracciones sean conocidas por el Instituto. En igual término y a partir del día en que se hayan probado suficientemente los errores u omisiones que determinen deducciones a su sueldo, prescribirá el derecho de hacerlas, independientemente de que los descuentos operen en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y de la Ley Federal del Trabajo. La Comisión o Subcomisiones respectivas llevarán a cabo las investigaciones que procedan en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo y de este Reglamento.

Capítulo XI.- De los estímulos por puntualidad y asistencia

Artículo 91. Cuando el trabajador asista a laborar todos los días hábiles de una quincena, tendrá como estímulo 3 días de aguinaldo, cuyo pago se hará en la nómina de la siguiente quincena de aquella en la que esto hubiere ocurrido.

Se consideran como días laborados los períodos de vacaciones disfrutadas, los de becas autorizadas por la Comisión Nacional Mixta de Becas que se realicen en instalaciones del Instituto previa constancia de asistencia, los de licencias para labores sindicales, los períodos que comprendan las incapacidades por riesgo de trabajo y por maternidad, así como los permisos económicos por fallecimiento de padres, hijos o cónyuge. Se otorgarán estos estímulos a los trabajadores que registren habitualmente su asistencia, tanto en entrada como en salida de labores, de acuerdo con la jornada señalada en los nombramientos respectivos con las modalidades de los horarios que consignan los profesiogramas correspondientes.

Artículo 92. Cuando en una quincena se le autorice al trabajador pases de entrada o salida particulares, cuyos minutos sumados igualen o excedan el tiempo de su jornada contratada, no se generará el derecho al estímulo de asistencia en la quincena de que se trate.

Artículo 93. Cuando el trabajador registre 10 veces su asistencia diaria hasta el minuto cinco, se le otorgará como estímulo de puntualidad 2 días de aguinaldo, cuyo pago deberá hacerse en la nómina ordinaria de la siguiente quincena de aquella en la que el trabajador alcanzó este cómputo. Para este efecto se considerarán como días laborados con registro de asistencia hasta el minuto cinco de entrada, los períodos de vacaciones y los pases de entrada oficiales.

Artículo 94. Para los efectos del derecho a los estímulos de asistencia a que se refiere el presente Capítulo, se entenderá por año calendario el comprendido del primero de noviembre al 31 de octubre inmediato siguiente.

Los trabajadores que ingresen o reanuden labores, posteriormente a la fecha del inicio del año calendario, dejen de laborar un período intermedio o dejen de laborar antes de su terminación, recibirán estímulos de acuerdo con el tiempo laborado, en los términos del Artículo 91 de este Reglamento.

Capítulo XII.- De los estímulos por eficiencia, responsabilidad y superación

Artículo 95. Independientemente del aumento en el aguinaldo por concepto de asistencia y puntualidad a que se refieren los artículos anteriores, el Instituto estimulará a los trabajadores que se signifiquen por su sentido de responsabilidad, superación y eficiencia, también mediante aumento de días de aguinaldo adicionados al mismo.

Estos aumentos corresponderán a quienes se otorguen una o más notas de mérito dentro de un año calendario.

Artículo 96. Los trabajadores temporales también tendrán derecho a estos estímulos, en proporción al tiempo laborado durante el año calendario de aplicación de este Reglamento.

Artículo 97. Por cada nota de mérito que el trabajador obtenga dentro de un año calendario, tendrá derecho a que se aumente a su aguinaldo la cantidad equivalente a un día de aguinaldo.

Artículo 98. Por cada diez notas de mérito al año que el trabajador haya acumulado, se otorgará una nota más y consecuentemente un día más de aguinaldo.

Artículo 99. En los casos de discrepancia entre los representantes que integran la Comisión Nacional Mixta Disciplinaria, resolverá el Árbitro ante quien, por escrito, cada representante expondrá su opinión debidamente fundamentada.

Artículo 100. Los aumentos de días de aguinaldo en ningún caso tendrán repercusión en el Régimen de Jubilaciones y Pensiones.

Artículo 101. En casos de inconformidad del trabajador respecto a la liquidación por pago de estímulos, éste, a través de la representación sindical correspondiente recurrirá a la Coordinación de Personal y Desarrollo, quien atenderá las reclamaciones presentadas y ordenará los ajustes que procedan.

Artículo 102. Los trabajadores que ingresen o reanuden labores posteriormente a la iniciación del período de calificación por eficiencia, responsabilidad y superación o dejen de laborar antes de su terminación recibirán dichos estímulos en proporción al tiempo laborado.

Transitorios

PRIMERO.- El presente Reglamento aboga los anteriores del 12 de diciembre de 1979 y 12 de diciembre de 1981 y deroga las disposiciones reglamentarias que se le opongan.

SEGUNDO.- Convienen las partes en revisar el presente Reglamento en los términos de la Cláusula 134 del Contrato Colectivo de Trabajo.

TERCERO.- Instituto y Sindicato convienen en integrar una Comisión Mixta que se encargue de estudiar qué enfermedades de las no señaladas en la Ley Federal del Trabajo como enfermedades profesionales serán consideradas como tales dadas las especiales condiciones en que se desarrolla el trabajo en el Instituto.

Se firma el presente Reglamento en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de octubre de dos mil cinco. Por el IMSS

ANEXO 2 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Estamos realizando un estudio sobre Análisis de Puestos como proyecto de tesis para obtener el Grado de Maestría en Administración, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración contestando este cuestionario, cabe hacer la aclaración que no es una evaluación, es una investigación con estrictos fines académicos.

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. CONTESTE LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	
Departamento	
Jefe inmediato	
Descripción Genérica	
Posición en el Organigrama	

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

2. DESCRIBA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA

3. ¿CUÁLES SON LAS RELACIONES DEL PUESTO?

¿CON QUIÉN SE RELACIONA?	¿CON QUÉ FRECUENCIA?
Internamente	
Externamente	

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

4. ¿CUÁL ES SU FORMACIÓN ACADÉMICA?

NIVEL ACADÉMICO	TÍTULO O CERTIFICADO
Primaria	
Secundaria	
Profesional	
Posgrado o Especialización	
Otros:	

5. SEÑALE CUALES SON LOS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS QUE SE REQUIEREN PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

6. ¿CUÁL ES SU EXPERIENCIA?

RELACIONADA	¿CUÁNTO TIEMPO?
En puesto similar en otra empresa	
En el mismo puesto dentro de la institución	
Realizando actividades relacionadas	

7. ¿CUÁLES SON LAS APTITUDES DESEABLES EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO?

8. EL ESFUERZO QUE LLEVA A CABO ES:

Esfuerzo Físico y visual ()

Concentración Mental ()

9. ¿CUÁLES SON LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO?

Por funciones de otros ()

Por valores o efectivo ()

Por equipo de computo y de oficina ()

10. ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES EN LAS QUE DESEMPEÑA SU TRABAJO?

AMBIENTE	PÉSIMA (O)	DEFICIENTE	BUENA (O)	NORMAL
Temperatura				
Iluminación				
Ventilación				
Ruido				

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS:

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración⁹⁰

⁹⁰ Hernández y Rodríguez Sergio, Valera Juárez Ricardo, *Casos y Practicas de Administración de Recursos Humanos*, 2003, Editorial trillas pág. 32