

PROGRAMA DE TITULACIÓN PARA EGRESADOS  
PLAN 1979

UNIDAD AJUSCO

OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA  
PROFESIONAL



La Desconcentración de los Servicios al  
Personal del ISSSTE (Oficinas Centrales)  
como Alternativa de Solución a la  
Agilización de Trámites (Pagos)

**T E S I N A**  
Presentada para obtener el Título de  
Licenciado en Administración Educativa

A u t o r:

**Heriberto Pineda Guadarrama**

Director de Tesina:  
**MARIA ELENA BECERRIL PALMA**

MEXICO, D. F.

OCTUBRE 1996

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

---

**PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS PLAN 1979  
UNIDAD AJUSCO**

**OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA  
PROFESIONAL**

**LA DESCONCENTRACIÓN DE LOS SERVICIOS AL PERSONAL  
DEL ISSSTE (OFICINAS CENTRALES) COMO ALTERNATIVA  
DE SOLUCIÓN A LA AGILIZACIÓN DE TRÁMITES (PAGOS)**

**T E S I N A**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

**AUTOR: HERIBERTO PINEDA GUADARRAMA**

**DIRECTOR DE TESINA: MARÍA ELENA BECERRIL PALMA**

**Ciudad de México, octubre de 1996**



DOY GRACIAS AL TODOPODEROSO POR  
GUIARME POR EL BUEN CAMINO

A LA MEMORIA DE MIS ABUELOS:  
RICARDA SÁNCHEZ,  
MARCOS PINEDA.

## INDICE

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| <b>Introducción</b>  |             |
| <b>1. Administración de Recursos Humanos/Personal</b>  | <b>1</b>    |
| 1.1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos/Personal en México                    |             |
| 1.2 Funciones de la Administración de Personal   |             |
| 1.2.1 Reclutamiento y selección de personal  |             |
| 1.2.2 Desarrollo de personal   |             |
| 1.2.3 Capacitación y adiestramiento  |             |
| 1.2.4 Prestaciones y servicios al personal   |             |
| 1.3 ¿Qué es la desconcentración administrativa?  |             |
| 1.3.1 La desconcentración de los servicios al personal en una institución del sector público |             |
| <b>2. Marco Institucional del ISSSTE</b>   | <b>19</b>   |
| 2.1 Antecedentes históricos y marco jurídico   |             |
| 2.2 Estructura orgánica de la Subdirección de Recursos Humanos                               |             |
| 2.3 Subdirección de Recursos Humanos   |             |
| 2.3.1 Jefatura de Servicios al Personal  |             |
| 2.3.2 Jefatura de Servicios y Prestaciones   |             |
| 2.3.3 Jefatura de Servicios de Informática   |             |
| 2.3.4 Coordinación de Administración y Servicios   |             |
| 2.3.5 Coordinación de Planeación, Organización y Selección de Personal                       |             |

- 3. La desconcentración de los servicios de pagos al personal del ISSSTE** 34
- 3.1 Necesidades de desconcentración de los servicios al personal (pagos)
  - 3.2 Jefatura de Informática. Coordinadora del proceso de desconcentración de la nómina del ISSSTE
  - 3.3 Detección de la problemática
  - 3.4 Propuestas y recomendaciones

**Conclusiones**

**Bibliografía**

**Anexo**

## **INTRODUCCION**

## INTRODUCCION

El siguiente estudio tiene por objetivo, analizar y evaluar si la Administración de Recursos Humanos, y en particular el proceso de desconcentración de los servicios al personal (pagos) del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ISSSTE, se están aplicando con la eficiencia y eficacia que se requiere para poder atender las crecientes demandas que debe afrontar, pues considerando que esta Institución de gobierno cuenta con un número de empleados que fluctúa entre los 95,000 personas, rápidamente nos podemos dar cuenta que dicho universo sería casi imposible manejarlo con una estructura administrativa centralizada, en otras palabras; no es posible administrar un sistema tan grande desde la capital de la República.

Esto obligó a buscar cambios a la forma de manejar los trámites de personal (pagos), para ello se modificó el proceso de elaboración de la nómina, desconcentrándolo, hecho que permitió hacer más ágil este trámite de pagos.

El estudio se organiza en tres capítulos, ligados todos bajo una misma preocupación, citar al hombre como factor sustantivo de productividad y más concretamente como el elemento esencial por medio del cual la administración espera lograr sus fines u objetivos.

En un primer capítulo, se hace un breve paseo teórico en donde se analiza lo que se ha estado haciendo en materia de administración de recursos humanos/personal, las funciones básicas de este proceso que tiene como objetivo fundamental: 1) desarrollar en el hombre el máximo de sus capacidades, y 2) lograr el desarrollo y satisfacción personal que aunados a cambios de actitud lo ligen con los objetivos de la organización.

En este mismo capítulo, se hace un breve análisis de lo que es la desconcentración administrativa y más concretamente se plantea la desconcentración de los servicios al personal como instrumento administrativo, para lograr mayor eficiencia y productividad, se patentiza la

necesidad de que los órganos centrales se constituyan en unidades normativas y de apoyo, dejando que los centros de trabajo se aboquen a funcionar como órganos operativos.

En el segundo capítulo se establece el marco institucional del ISSSTE que en este caso es el organismo que se ha elegido como objeto de estudio, en este renglón se consideran tanto sus aspectos históricos como normativos. Al mismo tiempo, se analiza la estructura orgánica de la Subdirección de Recursos Humanos, ya que de hecho es el área responsable de llevar a cabo el proceso de desconcentración de la nómina.

En un tercer y último capítulo se enmarcan los esfuerzos institucionales que se están realizando para lograr que este proceso de desconcentración de pagos al personal se lleven con la celeridad y eficiencia que la institución demanda, al mismo tiempo se patentiza la necesidad de dicha desconcentración como una de las garantías más viables para darle a los trabajadores un servicio que esté a la altura de los tiempos que vivimos. En este mismo apartado se estudiarán los trabajos que se estén realizando en la Jefatura de Informática que es propiamente el área coordinadora de este magno proyecto de la desconcentración de la nómina. Se finaliza haciendo señalamientos de los aspectos o problemas que enfrenta y puede enfrentar la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE en la operatividad del programa, pero al mismo tiempo se plantean algunas acciones que se piensa pueden darle más oportunidad de viabilidad al mismo.

En el punto final de conclusiones, se enfatiza la necesidad de que los funcionarios y empleados involucrados en este proyecto de desconcentración tengan una actuación responsable es decir, se hace un recorrido de sus actitudes estableciendo que más que la maximización de beneficios particulares éstos tiene que ver por los objetivos tanto institucionales como nacionales.

Es menester aceptar que aunque en esta parte final se incluyen algunas consideraciones que pretenden coadyuvar al buen desarrollo del programa, están en función de las posibilidades que permite un campo tan complejo e inhóspito como es el de la Administración Pública Federal.

# **CAPITULO I**

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS/PERSONAL**

## 1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS/PERSONAL

Es interesante iniciar este capítulo con esta cita “la mayoría de las empresas tienen una cantidad adecuada de información acerca del mercado y de las partes que le corresponden. Algunos disponen de información cuantitativa acerca de la relación de los clientes hacia sus productos y hacia los de la competencia. Sin embargo, se presta mucho menos atención a otra clase de variables que tienen una considerable influencia en los resultados finales, estas variables que se han descuidado seriamente, en los lugares que hemos estudiado son las condiciones internas de la organización: lealtad, habilidades, motivaciones y capacidades de interacción efectiva, de comunicación y toma de decisiones”<sup>1</sup>

Con la anterior aceveración daremos inicio a la disertación siguiente; hay que aceptar — aunque se escuche un tanto materialista hablar de la gente como insumo—, que el principal insumo de las organizaciones sociales consiste en personal. Los administradores, y gente del ramo tiende a concentrarse en los insumos de materias primas o tecnológicas, pero en el grado en que se reconozca al factor humano como la constante en la ecuación productiva estaremos por el buen camino, por eso mismo, atraer a la gente a la organización, conservarla dentro del sistema, asegurar que se desempeñará adecuadamente, y además estimular los actos que en general faciliten los logros de las metas de la organización, serán la determinante no sólo del nivel de eficiencia del funcionamiento de la organización, sino también la existencia de ésta.

Por eso mismo, en los últimos años se han publicado varios volúmenes específicamente dedicados al cambio de las organizaciones, todos ellos son libros que tratan de la gente, es decir, de los Recursos Humanos/Personal.

---

<sup>1</sup> VROOM y Deci, Motivación y alta dirección, Edit. Trillas, México, 1979. p.194

Esta tendencia a enfocarse en el proceso de cambio en función de la valorización de la administración de los recursos H/P no es gratuita, pues ha sido producto de un largo periodo de acumulación de tristes experiencias, debido a que por muy largo tiempo se pensó que la solución de los problemas de las organizaciones radicaba en el estudio sistemático de los problemas estructurales y tecnológicos.

Por suerte, en la actualidad, es evidente que la eficiencia de las organizaciones es producto no sólo de un buen manejo de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, sino también, y principalmente al buen manejo de los recursos humanos, quienes son los que constituyen el factor preponderante para el éxito y la realización de los objetivos que se ha fijado la organización.

Por lo anterior; últimamente se ha puesto mucho énfasis en los estilos tradicionales de trabajo, las rutinas anacrónicas y los procedimientos obsoletos, a través de reformas administrativas en materia de recursos humanos, y cuyo objetivo es armonizar el servicio a la sociedad y los intereses de quienes laboran en estas instituciones de producción o de servicio.

Para lograr esto, deben resolverse de manera operativa, eficiente y eficaz los problemas que deriven de las relaciones de trabajo aludidos; la búsqueda y selección de personal, su incorporación al servicio o producción, su capacitación y desarrollo y su remuneración.

Ahora bien, sabemos que la Administración Pública, sobre todo en lo que se refiere a servicios, ha sufrido una baja productividad de su fuerza de trabajo: la insatisfacción, frustración y falta de adhesión individual, y colectiva a los propósitos institucionales.

La tarea administrativa consiste en gran parte, en el empleo eficiente de los recursos humanos, por lo tanto una tarea importante del administrador es mantener alto el nivel de motivación entre sus empleados para asegurar que desempeñarán su trabajo en forma eficiente.

Y es precisamente aquí donde pensamos que la Administración de Recursos Humanos juega un papel preponderante, pues no sólo provee al hombre de habilidades y destrezas por medio de programas de capacitación que es importante, sino también él crea todo un proceso administrativo que lo provee de actitudes motivacionales necesarias que lo involucren con los objetivos de la organización.

En otras palabras, el desempeño de trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables: una que se refiere a la habilidad y destreza del individuo para efectuar su trabajo, y la otra a la motivación o actitud que tenga hacia el desempeño real del mismo, también resulta evidente que no es igual la suma de aptitud y actitud de un individuo, sino al producto de estas dos variables, por lo mismo y para concluir, cuando observamos a un grupo de personas que están desempeñando el mismo trabajo, notamos que alguien lo hace mejor que otros.

Estas observaciones harán que surja una pregunta ¿Cuáles son las causas de estas diferencias de desempeño?, una respuesta sería que estas diferencias reflejan diversas habilidades y destrezas por parte de los trabajadores.

Esta suposición ha originado que las organizaciones desarrollen un sin número de estrategias diferentes con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, a esta suposición hay que sumarle otra, que las diferencias no sólo son reflejo de dotes intelectuales o destreza, sino también diferencias en la motivación.

## 1.1 Evolución de la Administración de Recursos Humanos /Personal en México

A través de la historia encontramos que ocasiones se han afectado algunas actividades que podrían calificarse como bases fundamentales y los primeros indicios de lo que pudiera llamarse Administración de Personal basados en las aptitudes e idoneidad de los empleados públicos que se contemplaba en lo que pudiera llamarse Reforma Administrativa que Benito Juárez, a la cabeza de la llamada Generación de la Reforma planteó en 1861, al percatarse de la gran diversidad de problemas que enfrentaba la Administración Pública. Las reestructuraciones para mejorar las actividades administrativas fueron muy diversas y completamente expresadas a través de los años, mediante la creación y derogación de normas y leyes.

En la medida en que las necesidades imperiosas del país en materia de Administración de Recursos Humanos/Personal se hacían más complicadas, como resultado del crecimiento de la actividad de lo que se ha dado en llamar áreas centrales.

Con el objeto de clarificar y precisar los objetivos y establecer políticas, en el sector público se han dado diversos intentos por conocer los factores de que carece y detectar las deficiencias en cuanto a políticas, normas y sistemas de trabajo, uno de ellos fue el censo de Recursos Humanos que se llevó a cabo el 25 de febrero de 1975, el cual permitió obtener datos laborales de los servidores públicos, así también, el Congreso de la Unión decretó una "Ley orgánica de la Administración Pública Federal"<sup>2</sup> que entró en vigor el 1º de enero de 1977, que fue la base de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal determinando su organización.

Hasta ahora, se habían tratado a los organismos descentralizados y paraestatales como entes totalmente separados, sin embargo en la actualidad se trata de no separarlos de los organismos gubernamentales sino contemplarlos sectorialmente. Es así como se hace el agrupamiento de

---

<sup>2</sup> SECRETARÍA DE LA PRESIDENCIA. Manual de Organización del Gobierno Federal, Secretaría de la Presidencia. México, 1976.

empresas y organismos por sector administrativo bajo la coordinación de una Secretaría o Departamento Administrativo que se ha denominado cabeza de sector. En que los organismos centrales son coordinadores que se encargan de promover reformas administrativas, entre otras actividades.

Ahora bien, dentro de todos estos cambios y acontecimientos el factor común ha sido el hombre, es por ello que no debemos olvidar que el constante mejoramiento del ser humano es esencial para la administración en general y específicamente para la de Recursos Humanos, pues de las aptitudes y actitudes de los empleados y funcionarios en todos los niveles y áreas de responsabilidad dependerá en gran medida que las acciones de superación administrativa se agilicen o retarden.

## **1.2 Funciones de la administración de personal**

Con anterioridad se manifestó que la Administración de Recursos Humanos/personal, está orientada a influir en la eficiencia y efectividad del empleado en la organización, ahora bien describir o hablar de cuáles son las funciones del área de administración de personal es difícil, pues éstas varían de acuerdo al tamaño de la organización a los objetivos y las características de la misma, sin embargo, se cree que en todas ellos existe un común denominador y es que la Administración de personal intenta lograr mediante sus actividades hacer asociaciones efectivas entre las características de los individuos (habilidad y motivación) y los puestos (requisitos y recompensas), es decir, hoy en día no se puede hablar de Administración de Recursos Humanos/personal, sin tener en cuenta: métodos de análisis de puestos, planeación de personal donde se incluye el reclutamiento y selección de personal, sistemas de pagos y compensaciones, seguridad y salubridad, horas de trabajo, y solo por destacar las actividades más importantes.

Con lo anterior, podemos resumir que dentro de las funciones de la Administración de Recursos Humanos/Personal están las de coordinar todas las actividades antes descritas con el fin de por un lado influir en el comportamiento de los empleados, lo que incluye desempeño, puntualidad, permanencia en la organización, y la otra en generar una serie de políticas de recompensas como suele ser la paga, la promoción y el ambiente de trabajo así logrando combinar la habilidad y motivación del individuo. con los requisitos del puesto y las recompensas, estaremos con muchas posibilidades de encontrarnos frente a un personal que está dispuesto a comportarse como la organización lo desea y eso al final de cuentas es el quehacer de la Administración de Recursos Humanos/Personal.

Concluyendo, se puede decir que la Administración de Recursos Humanos/Personal tiene como principal objetivo ayudar a la administración en general obteniendo, reteniendo y apoyando a una fuerza de trabajo efectiva.

Para lograr lo anterior se requiere de una serie de actividades y funciones anteriormente descritas, sin embargo para cuestiones de este estudio solo se analizarán las siguientes: reclutamiento y selección de personal, desarrollo e inducción de personal, capacitación y adiestramiento, y prestaciones y servicios al personal.

### **1.2.1 Reclutamiento y Selección de personal.**

Es pertinente aclarar que para el desarrollo de las funciones de personal que se detallan a continuación fue necesario el estudio de diferentes autores, entre ellos a Heneman Schwab y Dale Yoder, por considerarlos los más representativos para este tema:

a) **Reclutamiento:** Una vez que los administradores de personal saben sus necesidades actuales de personal, se tiene que hacer algo al respecto, y es precisamente cuando inicia el proceso de localizar e intentar atraer individuos del mercado laboral (externo, interno) y que estén interesados en ocupar los puestos vacantes disponibles, de hecho, el reclutamiento es una actividad intermedia cuya función primaria es la de servir de eslabón entre la planeación y la selección de personal, pues por un lado con la planeación de personal se identifican los puestos vacantes que debe ser ocupados por personas ya sea de fuera o dentro de la Institución, en consecuencia la tarea del reclutamiento es crear una bolsa de candidatos, de los cuales se seleccionarán posteriormente a los nuevos empleados. El reclutamiento no tiene efectos directos sobre los resultados, más bien, la selección se centra para que elija candidatos que tengan las aptitudes o las motivaciones para convertirse en empleados productivos y satisfechos.

Aunque realmente el reclutamiento es una actividad de la Administración de Personal que por lo general requiere relativamente poca acción por parte de la dirección "No debe subestimarse pues el no generar un número adecuado de candidatos a los puestos razonablemente calificados puede resultar costoso en muchas formas".<sup>3</sup>

Detengámonos en forma breve en las principales fuentes a las que los administradores de personal pueden recurrir para la búsqueda de candidatos al puesto:

Búsqueda interna: cuando la organización da prioridad a los candidatos internos es decir, que promueve desde dentro, la búsqueda interna es baja en costos, sube la moral entre los empleados y además, los seleccionados conocen la organización y requieren menos tiempo para ajustarse a su nuevo puesto.

---

<sup>3</sup> HENEMAN, Schwab, Administración de los recursos humanos y personal. Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1989. p 204.

Anuncios: son los métodos más populares de comunicarle al público que una organización tiene una vacante (periódicos, carteles, etc.).

Referencias de empleados: una de las mejores fuentes de reclutamiento de individuos que se desempeñan, en forma eficiente en el puesto es una recomendación de un empleado actual. También existen agencias, colegios, organizaciones, etc.

b) **Selección de personal;** la etapa decisiva en el proceso de organizar los recursos humanos es la selección, una vez conseguido un grupo de candidatos adecuados, es preciso evaluarlos para predecir cuáles tendrán éxito si se les contrata.

Estos instrumentos o predictores de selección, incluyen test de habilidades, de personalidad e interés, test de muestra de trabajo, requisitos de entrenamiento y experiencia, referencias y recomendaciones, formas de solicitud, exámenes médicos y físicos y entrevistas de empleo.

Algunos autores como Dale Yoder, nos explican lo siguiente al respecto:

a) **Fundamentos de la selección:** "la selección es un ejercicio de predicción, procura predecir cuales candidatos tendrán éxito en caso de que se les contrate. En este caso la palabra éxito significa dar un rendimiento acorde a los criterios con que la organización evalúa a personal, por decir un ejemplo si se requiere llenar una vacante para el puesto de maestro de secundaria, deberá predecir cuales candidatos obtendrán alta evaluación entre sus alumnos"<sup>4</sup>, es decir, el principal objetivo de la actividad de selección es reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o aceptación, a la vez que incremente la probabilidad de tomar decisiones incorrectas.

---

<sup>4</sup> DALE Yoder, Manejo de personal y relaciones industriales. Compañía Editorial S.A. México, 1976. p. 313.

b) **Instrumentos de selección:** los administradores usan una serie de instrumentos para reducir los errores de aceptación o rechazo, los más conocidos son: el análisis de la solicitud llenada por el prospecto, las pruebas escritas y de simulación de desempeño, las entrevistas, la investigación de antecedentes, y en algunos casos el examen físico, aquí solo abordaremos los más importantes y de manera somera ya que no es objeto de nuestro estudio.

b1) **La solicitud:** casi todas las organizaciones exigen que los candidatos llenen solicitud puede ser una forma por la cual el prospecto de: nombre, dirección, número telefónico, en el otro extremo puede ser un perfil amplio de historia personal detallando las actividades y los logros del solicitante; sin embargo, nuestra conclusión es que la solicitud ofrece información relevante, pero insuficiente para tomar decisiones sobre selección, debido a que la información en muchas de las veces es poco confiable. Por lo que se propone tomar la solicitud como una base de datos del candidato que es necesaria, pero no fundamental en el proceso de selección.

b2) **Pruebas escritas:** las pruebas escritas incluyen pruebas de inteligencia, aptitud, habilidad e interés siendo por largo tiempo populares, su uso ha ido decreciendo por no poder validar que tales pruebas se relacionen con el puesto, es por eso que las pruebas tradicionales han dado paso a las pruebas de simulación de desempeño, ya que si hay manera mejor de averiguar si un solicitante puede realizar bien un trabajo, es hacer que lo efectúe.

En otras palabras, las pruebas de simulación están constituidas por comportamientos reales de trabajo y no sustitutos, como sucede con las pruebas escritas tradicionales. Las dos pruebas de simulación de desempeño más conocidas son las muestras de trabajo que son idóneas para trabajos rutinarios y las de centros de trabajo evaluatorio que son idóneas en la selección del personal directivo.

b3) **Entrevistas:** la entrevista junto con la solicitud puede ser un método casi universal de selección, no muchos de nosotros hemos logrado un puesto sin una o más entrevistas, la clave de esto se encuentra en que el valor de una entrevista para la selección, es sujeto de un considerable debate; la mayor evidencia es contraria a la entrevista como una herramienta predictiva válida.

b4) **Investigación de antecedentes:** ésta puede ser de dos clases: verificación de la información de la solicitud o comprobación de la referencia, la primera ha demostrado ser una fuente valiosa de información de selección, mientras que la segunda es realmente inútil, pues ¿quién entre nosotros no tiene tres o cuatro amigos dispuestos a hablar maravillas de nuestra integridad, hábitos de trabajo, actitudes positivas, conocimientos y habilidad?

b5) **Examen físico:** para puestos que exigen ciertos requisitos físicos, el examen físico tiene cierta validez, pero se debe tener cuidado en asegurarse que los requisitos físicos se relacionen con el trabajo y no discriminen, es decir, evitar por ejemplo, que excluyan a personas invalidas cuando de hecho no afectan el desempeño del puesto, o a las mujeres por falsos requerimientos físicos como puede ser la altura o el peso.

Con base en lo anterior, la revisión de los instrumentos de selección demuestra que muchos tiene limitado valor para los administradores en la toma de decisiones de selección, lo que necesita hacerse es entender los puntos fuertes y débiles de cada uno para que se sepa cuando debe usarse cada uno.

### 1.2.2 Desarrollo de personal

Después de haber leído algunos de los más importantes estudiosos del ramo, entre ellos, Fernando Galicia y Víctor Heredia, el desarrollo de personal puede definirse como un proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanza destinadas a incrementar sus

contribuciones a los objetivos de la organización, como son los Programas de desarrollo de personal que deben estar orientados a:

- a) Encausar a los nuevos empleados hacia la organización y sus puestos (inducción).
- b) Mejorar el desempeño del empleado en su puesto actual o prepararlos para sus nuevos puestos (capacitación y adiestramiento). Con los puntos anteriores nos damos cuenta que el desarrollo de un empleado es más extenso que técnicas de entrenamiento, por el contrario, un buen plan de desarrollo de personal debe contener aspectos inductores que apoyen la transición del personal, desde el conocimiento de los empleados hacia la nueva organización y sus puestos, así como técnicas y métodos que tengan por objetivo cambiar aptitudes y actitudes, las primeras se cambian por medio del desarrollo de habilidades y destrezas que nos proporciona la capacitación e instrucción, pero las segundas, cambiar actitudes es una tarea difícil, Camphell y Cols nos explican que la teoría disponible sugiere que hay cuatro formas de hacerlo, "la primera es mediante la comunicación de la nueva información. Eso lo hacen las técnicas de presentación de información, pero es un método relativamente débil, la segunda y la tercera formas, que son más frecuentes, implican el uso de la aprobación o reprobación, y de las influencias del grupo.

Con frecuencia éstas se pueden combinar utilizando los métodos de procesamiento de la información y las técnicas tales como, conferencias o discusiones de grupo y grupos de entrenamiento, el cuarto, y quizá el más poderoso, método de cambio de actitud es comprometer a los que se enfrentan a un comportamiento discrepante; una técnica que con frecuencia se utiliza para ésta, es la representación de papeles, técnica de simulación en la cual se induce a los que se entrenan a que representen los papeles que se requieren para apoyar y defender actitudes que en realidad no tienen. Se espera que en este proceso llegaran a ver el mérito de las nuevas opiniones y las adoptaran como propias<sup>5</sup>. El paso final en el proceso de desarrollo de personal es la evaluación.

---

<sup>5</sup> HENEMAN, *op. cit.* p. 326.

La evaluación tiene lugar en dos niveles, uno implica la determinación del grado que cada programa de entrenamiento o desarrollo satisfizo los objetivos de instrucción y el otro es más amplio y está relacionado con el grado hasta donde el esfuerzo general está efectiva y eficientemente cubierto por las necesidades del desarrollo del empleado en la organización.

De lo anteriormente escrito se desprende que el desarrollo de personal es aquel proceso dinámico, por medio del cual el personal es inducido y capacitado a las actividades propias de la organización o las personas que lo integran.

### **1.2.3 Capacitación y adiestramiento**

Los programas más importantes de desarrollo de personal en cuanto a la búsqueda de cambios en las aptitudes (habilidades y destrezas) de los empleados son por medio de lo que generalmente se llama educación y entrenamiento.

Hay que recordar que el capital y la tecnología por sí solos no significan forzosamente que exista un sano desarrollo económico de las organizaciones, se requiere básicamente de personas que sepan cómo aprovechar adecuadamente dichos recursos, y es precisamente aquí donde se hace extraordinariamente importante la capacitación y adiestramiento de personal como las técnicas más usadas de educación y entrenamiento que proveen al personal de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para tener un eficiente aprovechamiento de los recursos.

Así pues, en la actualidad, las organizaciones consideran una exigencia ineludible contar con un área de entrenamiento, pues bien saben que el desarrollo paralelo del ser humano y la organización solo es posible en la medida en que el trabajador adquiera conocimientos y desarrolle capacidades, en cuyo caso la capacitación y adiestramiento son los auxiliares más

valiosos, aún más en la actualidad es tan importante el continuo mejoramiento y actualización de las técnicas de trabajo ya no solo para el avance de las empresas si no para la estabilización de la estructura política y social del país; tan es así, que en la actualidad la capacitación se ha institucionalizado y así nos damos cuenta que en México por medio de la Ley Federal de Trabajo ya se han fijado las normas a seguir en materia de capacitación y adiestramiento.

Este punto se finaliza con una cita que ilustra de manera significativa lo anteriormente mencionado “Imagine el lector que un campesino , con tercero de primaria exclusivamente, es puesto a dirigir una compañía de computadoras electrónicas ¿Podría tener éxito en su tarea? Muy probablemente no. Las razones son obvias por un lado no tiene conocimientos suficientes en administración, contabilidad, mercadotecnia, ni los aspectos técnicos de las computadoras; por otra parte, no cuenta con experiencia en ese tipo de trabajo en resumen: no posee los recursos necesarios para realizar satisfactoriamente la tarea que se la ha encomendado aunque sea muy honrado y trabajador y pueda tener muy buena voluntad. En ese ejemplo se percibe muy claramente el papel que juega la educación en cualquier organización así como de cualquier país en general”.<sup>6</sup>

#### **1.2.4 Prestaciones y servicios al personal**

La compensación de los empleados se analizará en dos formas principales: directas e indirectas. La compensación directa se refiere a sueldos y salarios o más sencillamente a la paga. Las compensaciones indirectas, que no abordaremos con más detenimiento, son las prestaciones y servicios que proporcionan las organizaciones y que pueden incluir seguros de salud y vida, planes de pensión, pagos por tiempo no trabajado como vacaciones y días de fiesta, premios o bonos y una multitud de beneficios y servicios.

---

<sup>6</sup> ARIAS, Galicia Fernando, Administración de recursos humanos. Edit. Trillas. México, 1994. p.310

Antes de entrar en el análisis de este último punto, valdrá la pena hablar de la compensación directa, aunque sea de manera muy sencilla, por no ser tema básico de estudio:

a) **Compensación directa:** la manera en que se retribuye económicamente al empleado es principalmente por un salario base, sin embargo pueden manejarse planes de incentivos lo que resulta altamente motivante para el trabajador, así por ejemplo, a los empleados de ventas se les pueden unir a sus sueldos, comisiones sobre facturación; a los altos ejecutivos en función a resultados retribuirlos con incentivos económicos, bonos especiales, etc., a los empleados puede premiárseles para mejorar su desempeño así como actitudes positivas hacia el trabajo, por ejemplo, puede premiarse la puntualidad, la asistencia, la productividad, etc.

b) **Las prestaciones y servicios al personal,** son toda aquella serie de prestaciones indirectas o adicionales al salario nominal, constituyen una ventaja para el trabajador pues no son incentivos ni gratificaciones por desempeño en el trabajo, si no son otorgadas al trabajador por el simple hecho de pertenecer a la institución.

Hasta antes de los años sesenta, las prestaciones por lo general no eran de importancia, sin embargo, en los últimos años las prestaciones han llegado a representar una importante porción de la compensación total pues en algunos de los casos exceden el 30% de los gastos totales de pagos al personal en las organizaciones. En la actualidad las organizaciones proporcionan una gama verdaderamente asombrosa de prestaciones. Están disponibles a todos los empleados mientras pertenezcan a la institución u organización.

Hablar de los tipos y clases de prestaciones y servicios al personal, sería tarea de todo un estudio, sin embargo, trataremos de hacer una síntesis con base a los autores antes mencionados; las principales prestaciones en donde las organizaciones contribuyen con una importante cantidad de recursos, se pueden clasificar en tres categorías: En dinero: pago de vacaciones, aguinaldo, días

festivos, etc. En especie: becas educativas y deportivas, medicinas, canastillas para recién nacidos, despensas, etc. En servicios: tiendas de productos y enseres domésticos, servicio de comedor, actividades sociales y culturales, cines, clubs, asistencia médico quirúrgica, etc.

### 1.3 ¿Qué es desconcentración administrativa?

Antes de empezar a hablar de desconcentración es importante establecer la diferencia entre descentralización y desconcentración, pues aunque para muchos de nosotros es obvia la diferencia creo que como reza el refrán "lo obvio por obvio se olvida" por consiguiente, he aquí que significa cada una de ellas.

"Descentralización: forma de organización administrativa que proporciona bienes y servicios a través de organismos creados específicamente para ello, dotados de patrimonio y personalidad jurídica propia.

Desconcentración: transferencia de funciones, recursos y facultades de decisión a órganos de la administración, con ubicación geográfica diferente de los órganos centrales, y que a pesar de recibir tales elementos, siguen dependiendo de la autoridad central."<sup>7</sup>

#### 1.3.1 La desconcentración de los servicios al personal es una institución del sector público.

Hablar de modernización, es hablar de cambio, donde toda acción humana obedece a la existencia de algo que la origina y que la regula: satisfacer así necesidades sociales existentes. Para esto, es

---

<sup>7</sup> SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. "Guía básica para la desconcentración de los servicios educativos y de apoyo técnico administrativo". Glosario de términos. SEP. México, 1981. p.191.

importante innovar e implementar procesos administrativos que estén encaminados a la consecución de metas institucionales.

La modernización de la Administración Pública tiene como finalidad ajustar los procedimientos administrativos y llevar a cabo sus simplificación para fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones. Lo que implica replantear las funciones de estas y lograr su óptimo funcionamiento.

La esencia de una institución moderna requiere una permanente incorporación de mecanismos adecuados para originar el cambio que contribuya a consolidar el desarrollo social y absorba el flujo continuo de necesidades por satisfacer, lo anterior podrá lograrse integrando las partes que componen el todo. Es así, que la evolución de la sociedad, genera una necesidad de cambio en las instituciones de gobierno; en consecuencia, estas deben transformar y reajustar las políticas administrativas, para estar en posibilidad de atender las demandas de la sociedad con eficiencia.

La modernización administrativa, está encaminada a facilitar la operación de las instituciones en el sentido de que la soluciones a demandas tanto de la sociedad como de sus trabajadores, se cumplan en un periodo óptimo de tiempo y con calidad. Para esto, se torna necesario renovar e innovar mecanismos administrativos que cumplen los propósitos para los que se han creado.

Una de las acciones más importantes que se han realizado en materia de modernización administrativa dentro del gobierno federal es sin duda la desconcentración de las desiciones operativas de los trámites administrativos de personal.

Esta transformación consiste fundamentalmente en convertir a los órganos centrales de operativos en normativos y trasladar a las áreas periféricas todas las actividades operativas con sus facultades de decisión, a efecto de que se tomaran de acuerdo a las características de las entidades federativas en las cuales se encontraban.

En este contexto el proceso de desconcentración es concebido no tan solo como un reajuste o reestructuración de carácter administrativo, aunque por sí mismo justifica su acción sino fundamentalmente como un factor de equilibrio social y político.

Resumiendo, desconcentrar significa llevar el poder de decisión y solución de problemas al lugar mismo en donde se prestan los servicios al personal.

La desconcentración es sin embargo una tarea particularmente difícil no únicamente por la complejidad de los múltiples servicios al personal que se ofrecen, también por la magnitud del ámbito de acción de la Administración Pública Federal.

No es posible administrar eficientemente un sistema tan grande desde la capital de la República y con una estructura y funcionamiento centralizado en donde las decisiones se tomaban a nivel nacional, provocando respuestas fuera de tiempo y de contexto a problemas complejos.

Por eso fue necesario modificar el aparato administrativo de tal manera que la planeación y operación de los servicios al personal se decidieran en el propio lugar de origen y que como consecuencia los órganos centrales tuvieran tiempo y serenidad necesarias para normar el tipo de servicios administrativo de personal que requiere el país en todos sus niveles, ajustándolos a las necesidades particulares de cada región, de cada estado incluso de cada localidad.

Para esto es necesario adecuar las funciones a las particularidades de cada entidad, una norma puede ser aplicable en una región y ser perjudicial en otra.

De ahí que se hace necesario analizar el sistema inductivamente para contemplar toda la gama de posibilidades que una misma norma tiene.

Por último es necesario sentenciar que la desconcentración implica un cambio en la estructura mental de los actores del proceso, no es fácil vencer la inercia y a la fuerza de la costumbre.

Serías limitaciones en la conducta tanto en los funcionarios como de los empleados en general pueden obstaculizar el cambio, sin embargo, es importante afrontar el reto ya que la desconcentración de los servicios del personal no es sólo una necesidad imperiosa para dar eficiencia y eficacia al sistema, sino para asegurar la propia existencia del mismo.

En este capítulo se vió el marco teórico de la administración de personal lo que nos permitirá ver su aplicación en una institución como en el ISSSTE, que veremos en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO INSTITUCIONAL DEL ISSSTE**

## 2. MARCO INSTITUCIONAL DEL ISSSTE

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, como su nombre lo indica es un organismo descentralizado del Estado, que tiene como finalidad primordial, dotar de seguridad y un sin número de servicios asistenciales a los derechohabientes o trabajadores del Estado, como todo organismo, es obvio, que durante todo su periodo de existencia, es decir, su proceso de creación, transición y maduración ha sufrido cambios estructurales de índole administrativa y jurídica que al mismo tiempo han transformado y ampliado el espíritu de servicio del instituto, es por eso que en este trabajo parece interesante hacer una pequeña semblanza, de lo que fue y actualmente es el Instituto, para lo cual nos fue necesario analizar algunos documentos oficiales de la Institución, entre ellos, su manual de organización.

### 2.1 Antecedentes históricos y marco jurídico

La Constitución de 1917 otorgó a la seguridad social carácter ineludible al incorporarla al artículo 123, con la obligación patronal de proporcionar a los trabajadores pensiones, habitaciones cómodas e higiénicas, escuelas de enfermería, y otros servicios. Resaltó, además la obligatoriedad de la capacitación a la prerrogativa de los trabajadores a organizarse para garantizar estos derechos.

Sin embargo, persistía el hecho de que un buen grupo de empleados públicos se encontraban al margen de los beneficios de la seguridad social que apenas estaban en proceso de gestación. La preocupación gubernamental por unificar prestaciones y servicios, así como garantizar el acceso a todos los trabajadores del estado dió por resultado que el 12 de agosto de 1925 se promulgara la Ley General de Pensiones Civiles.

1a. *DIRECCION DE PENSIONES CIVILES ( 1925-1959 )*

El organismo predecesor del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, que fue la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro surge por la disposición de la Ley General de Pensiones en 1925. A efecto de otorgar los beneficios a que se obligaba el Gobierno de la República. Basados en el principio de que todos los que percibieran un sueldo con cargo al Estado, se les considerara empleados públicos, cualquiera que fuera la denominación de su cargo.

En la apertura de las sesiones ordinarias del Congreso de la Unión, el primero de septiembre de 1925, el Presidente Plutarco Elías Calles manifestó: "La Ley de Pensiones Civiles de Retiro, que establece un sistema de funcionamiento similar al generalmente adoptado por las naciones más cultas y mejor administradas, no considera ya la pensión como una mera gracia que otorga el Estado, sino como una de las condiciones aceptadas por la administración y los empleados que la sirven, siendo sus características principales que la fuente de los fondos para el pago de pensiones se forme, en parte, con el descuento reducido que se hace a los empleados sobre el importe de sus sueldos, en proporción a su edad y el cumplimiento de la obligación del estado de contribuir a la seguridad y bienestar de sus servidores cuando estos pierdan su aptitud para el trabajo, destinando al fondo una parte proporcional".<sup>8</sup>

El 5 de marzo de 1946, se expidió una nueva Ley de Pensiones Civiles, pero su vigencia fue suspendida por el poder legislador y solo se aplicó a los trabajadores del magisterio y a los veteranos de la revolución.

---

<sup>8</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Manual de organización. ISSSTE. México, 1996. p. 10

*1b. INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.*

El 30 de diciembre de 1959, se promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado que abroga la Ley de Pensiones Civiles de 1947. Con su promulgación desaparece la Dirección de Pensiones Civiles y surge en su lugar el ISSSTE, en este momento, la población amparada era de 488 mil personas, integrada así: 130 mil trabajadores, 22 mil pensionistas y 336 mil familiares, lo que representaba 1.4% de la población total del país.

El 5 de diciembre de 1960, se elevaron a rango constitucional los derechos laborales y la seguridad social de los servidores públicos. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fue adicionada en su artículo 123 con un apartado "B" en cuya fracción undécima incluye la Seguridad Social. Posteriormente, el estatuto jurídico de los trabajadores al servicio del estado quedó abrogado al expedirse el 28 de diciembre de 1963, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 constitucional, que incluye los seguros, servicios y prestaciones establecidos en el capítulo de la seguridad social como contra prestación de la relación laboral con el estado.

El 8 de septiembre de 1965, la junta directiva aprobó el primer reglamento interior del ISSSTE que plasma su organización y funcionamiento. Antes de esa fecha "...nuestra organización se viene rigiendo unicamente por las disposiciones contenidas en esa ley, las que, por su índole, no era posible que se aplicarán a las funciones de los diversos órganos del Instituto, recurriéndose para complementarlas, a la costumbre, al sentido común y al deseo de los funcionarios encargados de aplicarlas, de servir a los trabajadores".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> *Ibid.* p.14

Este reglamento con vigencia de 1965 a 1983, no sufrió cambios y por lo tanto la estructura del Instituto que rigió durante ese periodo tampoco tuvo variaciones formales en su conformación orgánica.

En 1983 se actualizó el reglamento interior que substituyó al de 1965, ya obsoleto dados los cambios en la estructura administrativa y el aumento y complejidad de las funciones realizadas por el Instituto. Posteriormente se hicieron tres modificaciones al reglamento interior : Las dos primeras para incorporar las reformas a la Ley de 1983 y 1984, y la tercera para adecuarlo a la compactación de unidades administrativas realizadas en agosto de 1985.

En 1988 la Junta Directiva aprueba el estatuto orgánico del Instituto, el cual abroga el reglamento interior de 1985.

El cambio estructural y las nuevas bases de operación institucional ordenadas por el estatuto orgánico del Instituto rebasan las posibilidades técnicas y administrativas de la anterior estructura. En mayo de 1991, se inició el trámite de registro de la estructura orgánica, ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, actualmente fusionada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, habiéndose obtenido esta última el primero de junio de 1993.

La estructura orgánica Institucional en 1991 estaba conformada por: 1 Dirección General, 1 Coordinación General de Comunicación Social, 1 Contraloría General, 10 Subdirecciones Generales, 43 Subdirecciones de Area y como órganos desconcentrados la Vografía Ejecutiva del Fondo de la Vivienda y Delegaciones.

En el transcurso de 1991 a 1996, la estructura orgánica del Instituto ha sufrido varios cambios, con el objeto de que ésta funcione acorde con las necesidades y requerimientos actuales de los órganos que otorgan las prestaciones y servicios a la derechohabiente.

### *MARCO JURIDICO*

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (D.O. 5-II-17)

### *LEYES*

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 constitucional. (D.O. 28-XII-63)
- Ley Federal del Trabajo (D.O. 1-IV-70)
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (D.O. 29-XII-76)
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (D.O. 31-XII-82)
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (D.O. 27-XII-83)
- Ley Federal de Entidades Paraestatales (D.O. 14-V-86)

### *REGLAMENTOS*

- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales (D.O. 26-Y-90)

### *DECRETOS*

- Decreto por el que las dependencias y entidades procederán a elaborar un programa de descentralización administrativa que asegure avance en dicho proceso. (D.O. 18-VI-84)
- Decreto por el que se aprueba el programa nacional de mediano plazo denominado "Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994" (D.O.16-IV-90)

### *ACUERDOS*

- Acuerdos sobre criterios para la aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (D.O. 11-II-83)

- Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la administración pública federal deberán instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas.
- Acuerdo que establece las bases administrativas generales respecto de las disposiciones legales que regulan la asignación y uso de los bienes y servicios que se pongan a la disposición de los servidores públicos de dependencias y entidades de la administración pública federal (D.O. 4-Y-88)
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la ejecución, coordinación y evaluación del programa general de simplificación administrativa (D.O. 9-II-89)

#### *DISPOSICIONES INTERNAS*

##### *ESTATUTO*

- Estatuto orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (D.O. 6-VI-88)

##### *REGLAMENTOS*

- Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE (D.O. 28-IX-89)

## **2.2 Estructura orgánica de la Subdirección de Recursos Humanos de ISSSTE**

En la actualidad, la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE, es un área que pertenece a la Subdirección General de Administración es por eso que para ubicar nuestra área de estudio, se pensó sería importante plasmar en un primer momento el organigrama de la Subdirección General

de Administración para posteriormente ya proyectar el organigrama así como la estructura organizacional de la Subdirección de Recursos Humanos.

**Estructura orgánica de la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE.**

**Jefatura de Servicios de Personal**

**Departamento de Control de Personal de Areas Centrales**

**Departamento de Control de Personal Delegaciones Estatales**

**Departamento de Ajustes y Deducciones**

**Jefatura de Servicios de Prestaciones**

**Departamento de Prestaciones e Incidencias**

**Departamento de Sistemas de Ahorro**

**Departamento de Certificaciones y Archivo**

**Jefatura de Servicios de Informática**

**Departamento de Desarrollo de Sistemas**

**Departamento de Proceso**

**Departamento de Diseño de Sistemas**

**Coordinación de Administración y Servicios**

**Departamento de Administración**

**Departamento de Correspondencia**

**Departamento de Atención al Personal**

**Coordinación de Planeación, Organización y Selección de Personal**

**Departamento de Selección de Personal**

**Departamento de Inducción de Personal**

**Departamento de Plantillas y Estructuras de Organización**

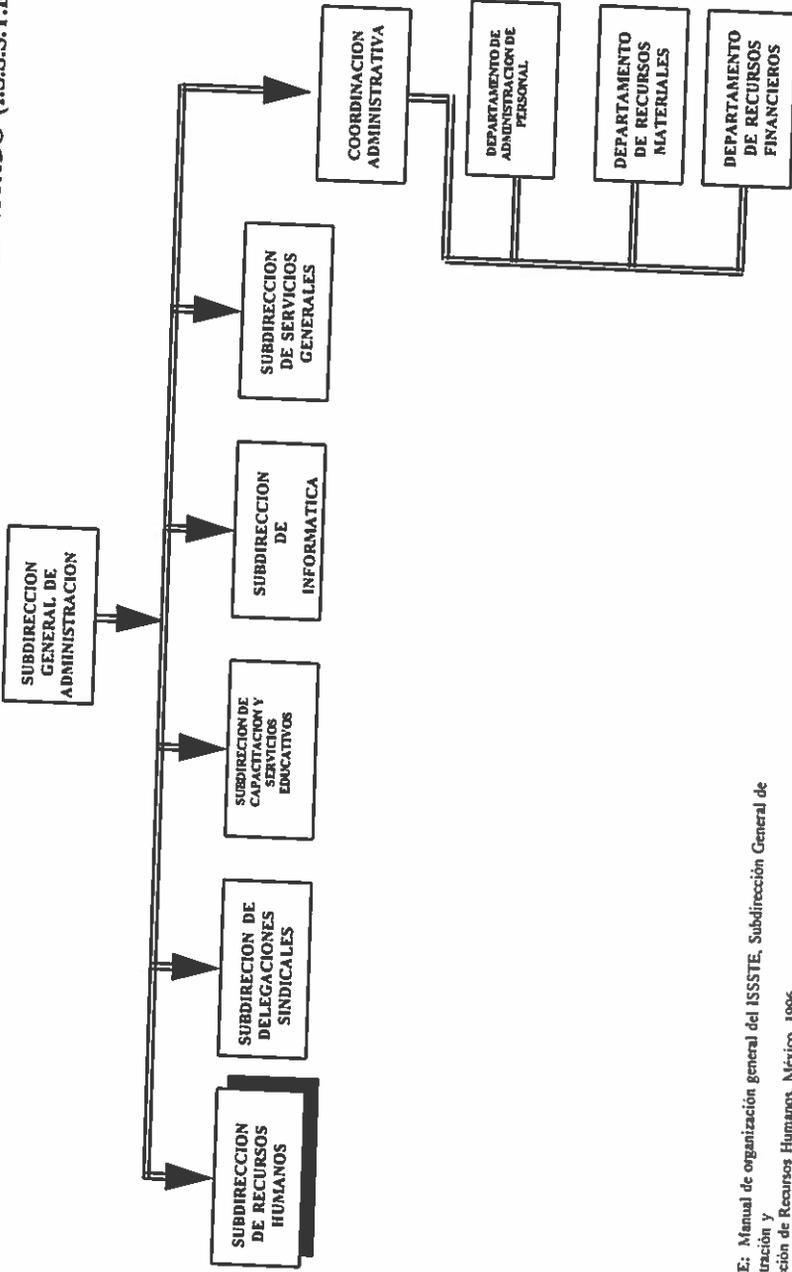
**Departamento de Presupuesto**

**Departamento de Planeación e Información**

**Departamento de Normatividad**

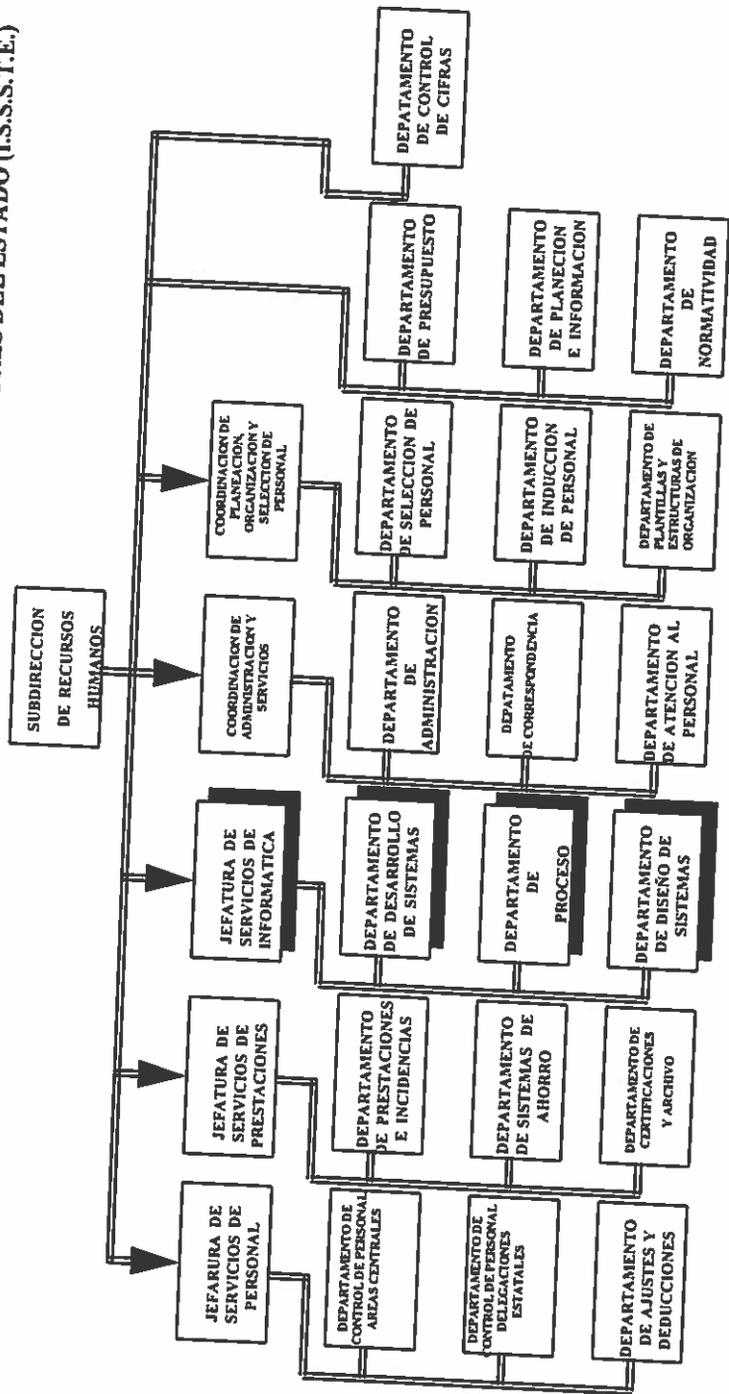
**Departamento de Control de Cifras**

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (I.S.S.S.T.E.)**



FUENTE: Manual de organización general del ISSSTE, Subdirección General de Administración y Subdirección de Recursos Humanos, México, 1996.

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
 PERTENECIENTE A LA SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
 DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (I.S.S.S.T.E.)**



## 2.3 SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Como se podrá observar la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE, está compuesta de tres jefaturas de departamento y dos coordinaciones, se definirá de manera muy breve cuáles son los objetivos y funciones tanto de la Subdirección como de las jefaturas y coordinaciones a su mando, esto es debido a que no es tema básico del estudio el análisis de dicha estructura organizacional, sin embargo en un siguiente capítulo se retomará con más profundidad el estudio y análisis de la jefatura de informática pues es precisamente ahí donde se da la experiencia profesional, amén de ser el área coordinadora del proceso de desconcentración de la nómina que de hecho es la espina dorsal de este estudio. Se debe aclarar que tanto los objetivos y las funciones de esta Subdirección fueron tomadas del Manual de Organización de la Subdirección General de Administración<sup>10</sup>.

### OBJETIVO

Establecer un sistema de administración de personal que procure el mejor aprovechamiento de los recursos humanos del Instituto, garantice sus derechos individuales y colectivos, además de propiciar su desarrollo, a fin de crear condiciones de aptitud y actitud que contribuyan eficazmente al logro de las metas institucionales.

### FUNCIONES

- Dirigir la realización de los estudios que permitan planear e instrumentar el crecimiento de los recursos humanos del Instituto, tanto en calidad como en cantidad.

---

<sup>10</sup> *Ibid.* pp. 690-717

- Supervisar, coordinar y controlar la presentación de los servicios relativos a movimientos e incidencias de personal, así como también en los servicios y prestaciones a que tienen derecho los trabajadores de conformidad con la normatividad aplicable .
- Coordinar y supervisar el pago de sueldos y prestaciones, así como la aplicación de deducciones y retenciones que correspondan.
- Establecer los mecanismos de control que contribuyan a la presupuestación y evaluación de la aplicación de los recursos asignados al capítulo 1000 "Servicios Personales".
- Interpretar, observar y supervisar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la administración de recursos humanos, así como proponer las incorporaciones y/o adecuaciones al marco jurídico-administrativo que regula la administración de personal en el Instituto.
- Intervenir en la formulación de políticas de personal, así como en la revisión, actualización y/o modernización de los instrumentos jurídicos y administrativos que regulen la administración de personal del Instituto.
- Establecer y operar las normas y procedimientos para el análisis y valuación de puestos, así como manejar y mantener actualizados los tabuladores y el catálogo de puestos institucionales.
- Formular y presentar a la Subdirección General de Administración los planes y programas anuales de operación de la Subdirección de Recursos Humanos, ejecutar los programas aprobados, así como supervisar y evaluar los resultados alcanzados.
- Proponer a la superioridad la designación de los representantes institucionales ante las Comisiones Nacionales y supervisar el cumplimiento de las funciones encomendadas a estas.

### **2.3.1 JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL**

#### **OBJETIVOS**

Coadyuvar a la planeación, operación y control de las plantillas de personal a nivel institucional, de acuerdo a la normatividad emitida en la materia.

Controlar y supervisar la aplicación ágil y eficaz de los ajustes a percepciones y retenciones derivadas de la aplicación de los movimientos del personal que labora en el Instituto.

#### **FUNCIONES**

- Supervisar la elaboración y control de las plantillas a nivel institucional.
- Coordinar la elaboración de los registros estadísticos correspondientes a los movimientos de personal.
- Coordinar la realización de las modificaciones en nómina y plantillas de las altas, bajas y cambios de personal.
- Supervisar el ajuste y deducciones de sueldo, así como pago de periodos extemporáneos y omisiones, como resultado de la aplicación de los movimientos de personal.

### **2.3.2 JEFATURA DE SERVICIOS DE PRESTACIONES**

#### **OBJETIVOS**

Implementar las políticas y estrategias que permitan controlar ágil y eficazmente las incidencias por asistencia y puntualidad, pago por remuneraciones y prestaciones al personal que labora en el Instituto derivados del reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.

#### **FUNCIONES**

- Organizar y operar los mecanismos para el control de las incidencias del personal y aplicar las sanciones económicas correspondientes y los pagos que de estas se deriven.
- Coordinar y supervisar la estructuración y actualización de la nómina y comprobante de pago.

### **2.3.3 JEFATURA DE SERVICIOS DE INFORMATICA**

#### **OBJETIVO**

Controlar el procesamiento de la información en los sistemas automatizados de recursos humanos, así como sugerir los mecanismos de seguridad necesarios para el acceso y resguardo de información de los sistemas.

#### **FUNCIONES**

- Supervisar la aplicación de los lineamientos emitidos por las autoridades internas y externas en lo que se refiere a la operación del sistema automatizado de recursos humanos.

- Coordinar la elaboración, conforme a calendarios establecidos de las nóminas y cheques de pago de sueldos de los empleados, mandos medios y superiores del Instituto, así como plantillas, listados, reportes contables, reportes de resultados y estadísticas que se requieran, originados del sistema de pago de sueldos.

- Coordinar la operación de los sistemas automatizados que se requieran en la subdirección de recursos humanos.

### **2.3.4 COORDINACION DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS**

#### **OBJETIVOS**

Promover las acciones e instrumentos de control que hagan mas eficiente en la atención del personal en lo relativo al otorgamiento de las prestaciones y servicios que proporciona la Subdirección de Recursos Humanos, así como definir las estrategias para el control, seguimiento y atención de los documentos que se reciben en la subdirección.

#### **FUNCIONES**

Establecer la integración de instrumentos de control y seguimiento, que hacen mas eficiente el otorgamiento de las prestaciones y servicios a que tienen derecho los trabajadores adscritos a la Subdirección.

- Definir el sistema de recepción, registro, control y distribución de la documentación que se recibe en la Subdirección de Recursos Huamnos para su atención y desahogo.

### **2.3.5. COORDINACION DE PLANEACION, ORGANIZACION Y SELECCION DE PERSONAL**

#### **OBJETIVOS**

Realizar los estudios de organización del Instituto, vinculando la estructura orgánica con los objetivos y metas institucionales.

Promover la coordinación con la Comisión Nacional Mxta de Bolsa de Trabajo y Escalafón para el proceso de selección de personal.

#### **FUNCIONES**

- Supervisar la selección e inducción de candidatos a ocupar puestos vacantes en el Instituto conforme a la normatividad vigente.
- Establecer coordinación con la comisión nacional mixta de bolsa de trabajo y escalafón o subcomisiones correspondientes, para el envío y control de los aspirantes turnados por estos organismos.
- Supervisar el establecimiento del programa permanente de análisis y valuación de puestos para su actualización permanente.
- Vigilar el proceso de reubicación de trabajadores del Instituto.
- Coordinar con el área de capacitación los contenidos académico-técnicos de los cursos para el personal propuesto a escalafón o cambio de rama.

En este capítulo se proyectó la estructura orgánica del ISSSTE, así como su estructura operacional y funcional debiendo aclarar que solo se presentan los objetivos y funciones más importantes dentro de la Subdirección de Recursos Humanos como de las áreas bajo su mando, todo esto con el fin de entender por qué es esta área la responsable de llevar a cabo el proceso de desconcentración de los servicios al personal y que es tema del siguiente capítulo.

## **CAPITULO III**

### **LA DESCONCENTRACION DE LOS SERVICIOS DE PAGOS AL PERSONAL DEL ISSSTE**

### 3. LA DESCONCENTRACION DE LOS SERVICIOS DE PAGOS AL PERSONAL DEL ISSSTE

La modernización estructural del Instituto tiene como consecuencia establecer formas nuevas de acción administrativa y de organización, por lo que se torna necesario establecer mecanismos administrativos innovadores, los que deben ser congruentes con la dinámica social que la población y el personal del Instituto manifiestan.

Como resultado del análisis de la problemática que representan los servicios que se prestan al personal, se creó un sistema que permita a cada delegación estatal y regional, controlar y asumir la responsabilidad de los trámites para la emisión de la nómina, agilizando los tiempos de proceso con las diferentes áreas de la Subdirección de Recursos Humanos.

El sistema de desconcentración señalado, está encaminado a establecer procedimientos de simplificación administrativa, los cuales permitirán agilizar y eficientar los trámites tales como recepción captura validación aplicación y solución de diversos movimientos de personal.

En este sentido, la Subdirección de Recursos Humanos, asume funciones normativas y supervisoras, haciendo observaciones y actuando en consecuencia ante las irregularidades que se presenten.

Como resultado de la aplicación de este Sistema, se facilitará la gestión y aplicación de los trámites generando que la administración de personal se encamine a otorgar un servicio con mayor grado de eficiencia y un alto sentido de planeación, operación y priorización de los recursos humanos disponibles atendiendo las crecientes necesidades en ésta materia, apegándose a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal emitidas por el Poder Ejecutivo Federal.

Con la implantación del Sistema de Desconcentración de Procesos de Nómina, se consolida la planeación de los recursos humanos que esta encaminada a la optimización integral de los recursos del Instituto,ajustándose a las necesidades de servicio para que se otorguen con eficiencia y oportunidad.

### **3.1 Necesidades de Desconcentración de los Servicios de Pagos al Personal del ISSSTE.**

Antes de dar inicio a este punto, debo aclarar que para su conformación fue necesario basarme en el "Manual de Operaciones del Sistema de Desconcentración de los Procesos de Nómina del ISSSTE"<sup>11</sup>

Con la finalidad de tramitar los movimientos de personal en forma oportuna, coadyuvar a la consecución de metas del Programa Institucional y contribuir a elevar la calidad de atención que el ISSSTE ofrece a la población, la subdirección de recursos humanos instrumenta la desconcentración operativa del proceso de nómina, a efecto de que las delegaciones estatales y regionales operen los movimientos de altas, bajas y cambios que se tramitan.

Es importante destacar que se establecen procesos de simplificación administrativa, tendientes a reducir tiempos de acción. Con esto se logra suprimir instancias y procedimientos operativos que se toman obsoletos en el proceso de captura y validación de movimientos, generando una mayor eficiencia en la administración de personal y sus procesos administrativos.

---

<sup>11</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. "Sistema de desconcentración de procesos de nómina". Manual de operación. ISSSTE. México, 1996. pp. 1-6.

La desconcentración tiene como finalidad optimizar los tiempos de acción que se utilizan en el trámite de movimientos de personal y evitar el exceso de procedimientos que se llevan a cabo para aplicar un movimiento. En consecuencia desconcentrar implica otorgar autonomía operativa a las delegaciones estatales y regionales, especificando funciones y responsabilidades en cuanto al trámite de movimientos al personal, por tanto, es importante proporcionar las herramientas administrativas necesarias para que los trámites se apliquen de manera eficiente y en apego a la normatividad vigente.

En este sentido, la desconcentración instrumentada, se considera periférica debido a que comprende una relación entre la Subdirección de Recursos Humanos con las delegaciones estatales y regionales de acuerdo a los límites territoriales y regiones donde se encuentran.

Cabe hacer mención, que la desconcentración del proceso de nómina se orienta a la instrumentación de una planeación de recursos humanos en la que se utilicen al máximo tanto los recursos humanos existentes como los recursos materiales y financieros. Asimismo, efectuar una correcta distribución de estos en los centros de trabajo.

La Subdirección de Recursos Humanos instrumenta procesos técnico-administrativos encaminados a simplificar su acción administrativa y solucionar la problemática que el personal del Instituto manifiesta en lo referente a la liberación de pagos. El Sistema de Desconcentración de Procesos de Nómina es parte del conjunto de acciones tendientes a lograr la modernización del Instituto, su función es instrumentar procedimientos administrativos que incidan en la administración de personal; eviten el exceso de personal en los diversos trámites que se llevan a cabo y renueven técnicas administrativas que han sido desfasadas por el crecimiento del Instituto, con lo anterior se puede lograr una gestión oportuna y acorde a las necesidades reales.

El Sistema de Desconcentración de Procesos de Nómina, permitirá simplificar los mecanismos administrativos que se utilizan para gestionar los trámites del personal de manera oportuna.

Asimismo, esta encaminado a transformar los mecanismos administrativos con que se procesan los diversos trámites y mediante una acción organizada satisfacer las expectativas del personal. En este sentido, se establece un proceso abierto y continuo de interacción entre la Subdirección de Recursos Humanos, delegaciones estatales y regionales tomando en cuenta las necesidades de operación administrativa para que el cambio propuesto logre cumplir con la meta de afrontar las inquietudes y necesidades de los trabajadores para que éstos brinden con eficiencia el servicio que la derechohabencia requiere.

Cabe hacer mención que la Subdirección de Recursos Humanos implementa procesos técnicos encaminados a racionalizar los diversos recursos del Instituto. Por ello, se instrumenta el Sistema de Desconcentración de Procesos de nómina, en el que las acciones modernizadoras estén encaminadas a incorporar técnicas y procedimientos administrativos innovadores que permitan operar los movimientos al personal de manera espedita y oportuna.

### **3.2 Jefatura de Servicios de Informática de la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE.**

En esta Jefatura es donde principalmente se da mi experiencia profesional, y este hecho me alentó a escoger el tema de la desconcentración de los servicios al personal, puesto que, a la Jefatura de Servicios de Informática dependiente de la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE, se le ha encomendado coordinar, en atención a los lineamientos de modernización y simplificación administrativa definidos por la Dirección General del ISSSTE, "El Sistema Informático para la desconcentración de los procesos de nómina con el que se pretende automatizar los flujos de administración y control de personal, en términos de racionalización y reducción en los tiempos de respuesta en las delegaciones estatales y regionales del Instituto a través de la implantación informática e integración de cuatro módulos de trabajo: a) RH-1 movimientos a empleados, b)

RH-2 adecuaciones a plazas, c) RH-20 movimientos de guardias, suplencias y tempo extraordinario; y d) la consolidación del módulo RH-5 incidencias de personal".<sup>12</sup>

Los trabajos programados están conceptualizados en varias etapas, como primera etapa, se tiene la presentación del proyecto en las delegaciones estatales y regionales del Instituto, en una segunda fase se dotará de este sistema y de la capacitación respectiva al personal del Instituto para con ello, en una última etapa cerrar el programa a nivel nacional.

Cabe señalar, que el diseño del Software, así como la gestación e implantación del proyecto se desarrolló con recursos humanos del Instituto, las funciones de capacitación e implantación del Sistema así como el seguimiento y supervisión son responsabilidad del área de recursos humanos del Instituto.

A la luz del Sistema de desconcentración de los Procesos de Nómina se pretende atender los procesos de modernización y simplificación administrativa, en el rubro de administración de personal, con la desconcentración de los procesos de nómina en el ámbito de las delegaciones estatales y regionales.

Objetivos específicos:

1. Llevar a cabo la capacitación e implantación del sistema en las 31 delegaciones estatales y cuatro regionales del Instituto.

- Capacitar al personal responsable de las funciones de administración en las delegaciones estatales y regionales, en los cuatro módulos a desconcentrar, incluyendo la integración del *software* respectivo: a) RH-1, movimientos a empleados, que es el módulo para la

---

<sup>12</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Capacitación e implantación del sistema de desconcentración de los procesos de nómina en delegaciones estatales y regionales (proyecto). ISSSTE. México, 1996. p.3

aplicación de los movimientos a la nómina de los trabajadores adscritos en cada centro de trabajo; b) RH2, adecuaciones a plazas, que es el módulo en el que se realizan las adecuaciones (movimientos) a plazas, para el correcto y eficaz manejo de la plantilla institucional; c) RH-20, movimientos de guardias, suplencias y tiempo extraordinario, que es el módulo con el que entre otros, se elabora la nómina complementaria; y c) la consolidación del módulo RH5, incidencias del personal.

2. Realizar las pruebas en paralelo sobre los procesos de nómina, una vez culminado la etapa de capacitación e implantación.

- Objetivo particular:

Lograr que el personal en delegaciones estatales y regionales que desempeña las tareas de administración de los recursos humanos, en los módulos señalados, esté capacitado para realizar la instalación del *software*, importación de los archivos, captura de la información, generación de reportes institucionales, así como de la exportación de archivos a la Subdirección de Recursos Humanos vía teleproceso.

### 1.3 Alcances.

Al liberar el sistema de desconcentración en sus cuatro módulos, respecto a las funciones administrativas en las delegaciones estatales y regionales, éstas se encargarán y responsabilizarán de la captura y depuración de los movimientos de personal, para su entrega, vía teleproceso, a la Subdirección de Recursos Humanos. Esta Subdirección, posteriormente en oficinas centrales, se encargará de la validación, proceso y aplicación correspondiente.

- Metas en delegaciones estatales:

Meta 1: Al 30 de julio del presente, se prevee concluir al 100% la capacitación e implantación de los procesos de nómina.

Meta 2: Del 15 al 30 de julio, así como del 15 al 30 de agosto ( de conformidad con el calendario de trabajo), se pretende lograr en un 100% las pruebas en paralelo.

Meta 3: En los meses de agosto y septiembre, se pretende que las 31 delegaciones estatales trabajen en firme, y bajo su responsabilidad el sistema de desconcentración.

- Metas en delegaciones regionales:

Meta 1: Al 30 de agosto de 1996, se prevee concluir al 100% la capacitación e implantación de los procesos de nómina

Meta 2: El 15 al 30 de agosto , se pretende lograr en un 100% las pruebas en paralelo.

Meta 3: En la primer quincena de septiembre, se pretende que las cuatro delegaciones regionales trabajen en firme y bajo su responsabilidad, el sistema de desconcentración.

1.4 Etapas.

- Delegaciones estatales

Primer etapa: Con corte al 14 de junio, se informará a las 31 subdelegaciones de administración de las delegaciones, la agenda de actividades y el calendario de trabajo. (Anexo)

Segunda etapa: La capacitación e implantación del proyecto del sistema de desconcentración de nómina se llevará a cabo en los tiempos agendados.

Tercer etapa: Se llevarán a cabo las pruebas en paralelo en cada una de las delegaciones, de conformidad con el calendario de actividades.

#### - Delegaciones regionales

Primera etapa: Con corte al 15 de julio, se informará a las cuatro subdelegaciones de administración de las delegaciones, la agenda de actividades y el calendario de trabajo.

Segunda etapa: La capacitación e implantación del proyecto del sistema de desconcentración de nómina se llevará a cabo en los tiempos agendados.

Tercer etapa: Se llevarán a cabo las pruebas en paralelo en cada una de las delegaciones, de conformidad con el calendario de actividades.

### **3.3 Detección de la Problemática**

Aun cuando el proceso de desconcentración en la aplicación de movimientos de personal está bien definido tanto en sus procedimientos administrativos como normativos, amén de que la definición de funciones y responsabilidades están detalladas de manera clara y precisa, sin embargo, en una revisión crítica del proyecto se detectan algunas situaciones que podrían poner en peligro el éxito del mismo, y son las siguientes: la desconcentración de la nómina fue concebida sin un plan en su totalidad, se establecieron los objetivos generales, se diseñó el esquema global, se plantearon políticas y estrategias y se formaron grupos de trabajo, pero el

proyecto no tuvo un proceso inductivo en su elaboración, es decir, que las delegaciones estatales y regionales, concretamente los empleados de las áreas que tendrán la obligación de llevar a cabo las tareas de operación del sistema, no fueron consultados, lo que hubiera permitido saber cuáles son sus necesidades reales a las que se enfrenta, pues no basta con saber que el ingreso de 30,000 movimientos de personal que anualmente se registran ocasionan saturación en su validación y captura y pensar que esta congestión administrativa se genera por la excesiva centralización, hay que analizar las características propias de cada región que conforman nuestro país porque la diversidad geográfica, cultural y antropológica, hacen menester analizar estas diversidades que permitirán posteriormente conjuntar partes, y así lograr una visión más objetiva de la realidad, lo que permitirá adecuar funciones a las particularidades de cada región, pues una norma puede ser aplicable en una región y ser perjudicial en otra.

Otra limitante que puede no hacer operar el sistema con eficiencia y la modernización administrativa que el Instituto exige, es que en el contexto de la desconcentración, los procesos de nómina se están modificando radicalmente, es difícil aprender a desconcentrar desconcentrando y a solucionar problemas conforme se presentan, en muchos casos se ha logrado en otros se esta por hacerlo, pero no se ha podido evitar que sucedan graves desajustes en los sistemas y procedimientos administrativos, esto debido a que los aspectos normativos y técnicos, se tienen que aprender a la par de su aplicación; si a esto le agregamos diversos obstáculos y limitaciones que se tienen y que básicamente son de falta de recursos de toda índole, pues nunca como ahora, se tiene que trabajar sin invertir mayores recursos, emprender acciones con el mismo personal y hacer funcionar un nuevo sistema sin modificar sustancialmente el presupuesto, cuando paradójicamente se requiere dotar de mejor personal y materiales tanto al órgano central como a las delegaciones.

Por último es necesario mencionar que la desconcentración implica un cambio en la estructura mental de los actores de este proceso, no es fácil vencer a la inercia y a la fuerza de la costumbre, serias limitaciones en la conducta tanto de funcionarios como de empleados en general, pueden

obstaculizar el cambio, e irónicamente, para evitarlo se requiere que la capacitación de personal se dé dentro de los niveles más elevados de excelencia que requiere este magno proyecto, pero nos encontramos con la desagradable noticia, de que el presupuesto asignado al rubro de asesoría y capacitación está sometido a rigurosos criterios de racionalidad.

#### **3.4. Propuestas y recomendaciones**

Con base en la problemática anteriormente expuesta se propone llevar a cabo las siguientes recomendaciones que se considera podrán subsanar en parte los problemas que se presenten en este proceso de desconcentración de la nómina: será necesario que las áreas involucradas no sólo se responsabilicen de llevar a cabo la operatividad del sistema, sino al mismo tiempo se les involucre en la participación del mismo, dando la debida importancia a las opiniones y sugerencias que el personal en cuestión pueda aportar para el mejoramiento del sistema, esto permitirá una mejor identificación con los objetivos del sistema, y al mismo tiempo un manejo más adecuado del mismo al estar este acorde a sus necesidades propias.

Por otra parte, si bien se ha tenido que aprender a desconcentrar desconcentrando, esto no impide aprovechar la experiencia acumulada en este proceso, lo que permitirá corregir desviaciones y orientar rumbos, ahora bien, la escasez y hasta la falta de recursos es una realidad que no se puede esconder, sería tanto como tratar de tapar el sol con un dedo; pero a pesar de ello creo que los recursos con los que se cuenta si no son los necesarios, si son los suficientes para llevar a cabo este vital proceso, siempre y cuando se establezca todo un cambio de mentalidad con funcionarios y empleados, no solo en lo relativo a trabajar con un alto sentido de optimización y racionalidad de recursos sino aún más con un alto sentido de honestidad.

Por lo que concierne al último punto, donde se propone a la capacitación como base fundamental para el buen desarrollo del programa, si bien es cierto que la racionalización de los presupuestos

de capacitación, han tenido que ser restringidos debido a la precaria situación económica que vive no sólo el ISSSTE, sino el país en su totalidad; si sería recomendable que la Subdirección de Recursos Humanos, hiciera un esfuerzo importante en este renglón, a la par de aprovechar los diferentes convenios que se tienen con otras Instituciones de gobierno e Instituciones privadas en materia de capacitación, que le permitan establecer programas de capacitación de la calidad que requiere el proyecto, con esto no se está queriendo decir que el ISSSTE no elabore programas de capacitación de excelencia, sin embargo, hay que estar concientes que existen otras Instituciones que tienen gente más especializada en el ramo de la informática o al menos han acumulado un poco más de experiencia en el campo.

Se plantea la preocupación que existe, de hacer emerger ente funcionarios y trabajadores una permanente vocación de superación de sus valores mentales que le motiven a tener una participación responsable y a la vez tome conciencia de lo importante que es en estos días manejar recursos con un alto sentido de honestidad y conducirse con la calidad moral que exijan estos tiempo de crisis tan profundas.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo permite llegar a las siguientes conclusiones:

Los datos de este estudio demuestran que la Administración de Recursos Humanos/Personal, debe llevarse a caso como una de las tareas fundamentales de los administradores y las organizaciones contemporáneas. No obstante, de nada sirve disponer de suficientes recursos financieros y tecnológicos, sino se tiene un elemento humano capacitado para manejar dichos recursos con la eficiencia y la eficacia que le permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

La constante evolución que ha tenido la administración de Recursos Humanos /personal, ha permitido a las organizaciones crear todo un proceso-planteado en diferentes etapas (reclutamiento, selección, desarrollo e inducción, capacitación y adiestramiento, servicios y prestaciones al personal) capaz de adaptar e involucrar a los trabajadores con las organizaciones y sus objetivos.

Se vislumbró la importancia que tiene la motivación y la capacitación, como técnicas esenciales para lograr cambios de aptitud y de actitud en los trabajadores, puesto que se considera que por medio de estas técnicas, la condición interna del individuo puede cambiar, impulsándolo a asumir determinada conducta dentro de la organización.

Los procesos de desconcentración de los servicios al personal en las instituciones del sector público, son importantes en la actualidad, pues dada la magnitud y complejidad de estos organismos, dicha desconcentración se constituye como la más viable alternativa para la agilización de los trámites (pagos) al personal.

La estructura organizacional y operacional de la Subdirección de Recursos Humanos del ISSSTE se tiene la fortaleza en su marco normativo, así como en el aspecto operativo pues está bien definido, lo que le permite tener objetivos claros y funcionales bien establecidos que le hacen operar de manera adecuada.

Se considera una acción prioritaria y de vital importancia el proyecto de desconcentración de los procesos de nómina del ISSSTE, ya que se ha convertido en la más viable alternativa para la agilización de trámites de pagos al personal de dicha institución.

Es indispensable establecer de manera clara la necesidad de considerar el proyecto de desconcentración de los procesos de nómina en dos dimensiones, sustentado en diagnósticos profundos que le permitan ir detectando y corrigiendo fallas en el sistema, y al mismo tiempo implantar diferentes programas de capacitación y desarrollo de personal que generen en el trabajador cambios de aptitud y actitud necesarios para el correcto funcionamiento del mismo.

Se concluye que para lograr lo que se ha propuesto: que las decisiones se tomen en el mismo lugar donde se prestan los servicios, no basta con una simple suma de voluntades, sino aún más voluntades decididas y responsables.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- ARIAS Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos. Edit. Trillas, México, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill, México, 1992.
- DALE Yoder, Manejo de personal y relaciones industriales. Compañía Editorial S.A. México, 1976.
- ECO, Humberto, ¿Cómo se hace una tesis?. Edit. Gedisa y representaciones editoriales, México, 1982.
- HENEMAN, Schwab, Administración de los recursos humanos y personal. Cía Editorial Continental, México, 1989.
- HERNANDEZ Vargas, Carmen, Grado de avance de la administración de recursos humanos en el sector paraestatal. Edit. Facultad de Contaduría y Administración, México, 1978.
- H. VROOM, Víctor y L. Deci Eduard, Motivación y alta dirección. Edit. Trillas, México, 1979.
- ISSSTE. Capacitación e implantación del sistema de desconcentración de los procesos de nómina en delegaciones estatales y regionales (proyecto). México, 1996.
- ISSSTE, Normatividad para la administración de los recursos humanos. México, 1996.

ISSSTE, Manual de organización general del ISSSTE, Subdirección General de Administración y Subdirección de Recursos Humanos. México, 1996.

ISSSTE, Informe de actividades de capacitación y servicios educativos, Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, México, 1996.

ISSSTE, Sistemas de desconcentración de los procesos de nómina, Subdirección de Recursos Humanos, México, 1996.

LAROUSSE, Sinónimos y antónimos, Larousse, México 1987.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Porrúa Hnos. S.A., México, 1978.

MC. GREGOR Douglas, El aspecto humano de las empresas, Edit. Diana, México, 1986.

SP. Manual de organización del gobierno federal, Secretaría de la Presidencia, México, 1976.

SPP, Plan nacional de desarrollo 1989-1994, Poder ejecutivo federal. México, 1989

REYES Ponce, Agustín, Administración de personal, Edit. Limusa, México, 1992.

SEP. Guía básica para la desconcentración de los servicios educativos y de apoyo técnico administrativo, Dirección General de Organización y Métodos, México, 1981.

TECLA, Alfredo y Garza, Alberto. Teoría, métodos y técnicas de investigación social, Edit. Cultura Popular, México 1987.