

15  
2 Eju.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA EFICIENCIA COMO BASE DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :  
MARTIN AQUINO HERNANDEZ  
ANGELINA YOLANDA VALDES VALDES

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. GERARDO DE LA SIERRA CUSPINERA

MEXICO, D. F.

1985



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

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

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

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

# I N D I C E

	Pág.
I N T R O D U C C I O N =====	4
CAPITULO I	6
1.- MARCO TEORICO	6
1.1. ANALISIS DEL SECTOR SERVICIOS	6
1.1.1. Características de los Servicios	8
1.1.2. Tipos de Servicios	10
1.1.2.1. Turísticos	10
1.1.2.2. Médicos-Sanitarios	14
1.1.2.3. Servicios Comercial-Financieros	21
1.1.2.4. Deportivos-Recreativos	30
1.1.2.5. Municipales	35
1.1.2.6. Culturales y Sociales	39
1.1.2.7. Educacionales	53
1.1.2.8. Transporte	59
1.1.3. El sector servicios en el entorno de la economía nacional	76
1.2. CONCEPTUALIZACION DE LA EFICIENCIA	82
1.2.1. Antecedentes de la Administración	86
1.2.1.1. Administración Científica	88
1.2.1.2. La escuela humano-relacionista	89
1.2.1.3. El neohumano-relacionista	91

1.2.2. Factores que afectan la eficiencia	93
1.2.2.1. Comunicación	93
1.2.2.2. Actitud	96
1.2.2.3. Liderazgo	97
1.2.2.4. Reclutamiento y Selección	99
1.2.2.5. Contratación	104
1.2.2.6. Capacitación	104
1.3. PRODUCTIVIDAD	106
1.3.1. Definición	107
1.3.2. Aspectos generales	109
1.3.3. Productividad individual	111
1.3.4. Productividad de grupos	112
CAPITULO II	115
2.- CASO PRACTICO	115
2.1. METODOLOGIA	115
2.1.1. Pregunta de investigación	116
2.1.2. Hipótesis de investigación	116
2.1.3. Hipótesis de trabajo	116
2.1.4. Identificación del lugar	120
2.1.5. Diseño y recolección de datos	123
2.1.6. La muestra	126
2.1.7. Características demográficas	128
2.2. RESULTADOS	132
2.2.1. Diagrama de Actividades	132

2.2.2. La estadística	135
2.3. Conclusiones	141
Anexo	148
Bibliografía	150

## I n t r o d u c c i ó n

Uno de los principales problemas a los que ha tenido que enfrentarse cualquier organización en alguna época de su existencia ha sido la de solucionar la baja o nula eficiencia que pudiese presentarse en la prestación de un servicio, trayendo como consecuencia pérdidas.

Creemos que el conocimiento de los factores que de alguna manera afectan la eficiencia y productividad dentro de toda organización son de suma importancia, ya que tanto en la Iniciativa Privada como en el Sector Público deben introducirse mejoras administrativas y técnicas que garanticen en un futuro próximo mejores bienes y servicios para la comunidad.

De ahí que la presente investigación haya surgido de la inquietud de considerar que los servicios que proporciona cualquier tipo de organización representan un papel fundamental en el desarrollo de la economía nacional.

Para llegar a determinar que la eficiencia es la base de la productividad, fue necesario partir de la determinación de un marco teórico que nos proporcionan bases ya aceptadas de diferentes áreas del conocimiento y en la cual se analizaron los factores que afectan la eficiencia así como la productividad.

Posteriormente, se presenta un caso práctico, el que a través de una metodología mostró la situación de la eficiencia dentro de una organización.

La organización que elegimos es un organismo paraestatal dedicado a la prestación del servicio de transporte colectivo de pasajeros, se eligió esta empresa, en virtud de la trascendencia social que tiene. Debemos mencionar que el organismo antes señalado pertenece al Sector Público y el nivel que se seleccionó para nuestro estudio fue el de Jefes de Departamento de la Gerencia de Recursos Humanos.

Para finalizar se desglosan los resultados de la investigación y las conclusiones a que se llegaron.

Asimismo, deseamos que el presente trabajo despierte el interés por el estudio del Sector Servicios que sentimos que poca importancia se le ha dado, y como anteriormente dijimos es de gran importancia dentro del contexto de la economía nacional.

# C A P I T U L O I

## 11- MARCO TEORICO

### 1.1. Análisis del Sector Servicios

Uno de los factores que inciden en la productividad del sector servicios es el elemento humano. A nivel particular este sector se ve también afectado por la respuesta del sistema educacional a los requerimientos de personal calificado en las diferentes categorías, que permita al sector servicios, disponer del elemento humano necesario para un buen desarrollo de sus servicios y actividades económicas.

En la medida en que el sector servicios cuente con una amplia base de personal capacitado, para poder seleccionar al mejor candidato idóneo que se ajuste a sus necesidades; en esa medida la eficiencia productiva se ve mejorada en cada una de las actividades que lo conforman.

La complejidad y el desarrollo acelerado que ha alcanzado el sector hace necesario romper con las formas organizativas de trabajo tradicionales que se observaron en el pasado. En los servicios de hotelería, alimentación recreativos y de esparcimiento, era común observar a -- una persona ejecutar varias tareas diferentes. Contrariamente sucedió desde sus inicios con otras actividades, en las que se requirió de personal calificado, como son los servicios que prestan las instituciones de -- crédito, organismos auxiliares e instituciones de seguros y en el sector comunicaciones, por ejemplo: correos, telégrafos, teléfonos, etc.

Asimismo, la división del trabajo ha hecho elevar no solo la cantidad, sino la calidad del servicio, además de que permite el ahorro de tiempo y espacio con el consecuente aumento de la productividad.

En los servicios, a diferencia de lo que sucede en los demás sectores, la materia principal está representada por la fuerza de trabajo; es por ello, que el elemento humano merece una especial atención en cuanto a su formación educativa y también en cuanto a su capacitación y adiestramiento.

Debido al desarrollo intenso que ha tenido el sector servicios, se contempla la necesidad de impartir conocimientos que permitan mejorar su calidad y alcanzar lenta, pero paulatinamente la excelencia en su prestación, entendiéndose por calidad de excelencia, que el servicio que se preste debe ser llevado a cabo en una forma eficiente y adecuada a la necesidad del usuario. Por eso fue importante desarrollar un estudio sobre este importante sector y apoyarlo en una situación específica de trascendencia para los habitantes de la Ciudad de México.

Se entiende por servicios a las actividades intangibles que van a satisfacer las necesidades públicas de la población; por tanto el sector servicios se define simplemente como el encargado de la satisfacción de dichas necesidades en las que se incluyen desde las médicas básicas hasta las económicas y recreativas.

### 1.1.1. CARACTERISTICAS PROPIAS DE LOS SERVICIOS

El sector servicios no transforma materia prima, sino que ofrece satisfactores de: recreo, transporte, educación, turismo, información, etc., que son esenciales para el proceso productivo del país.

Los componentes básicos de éstas están representados por: equipo técnico y humano

Este sector es de vital importancia en la estrategia-económica del país por su capacidad de empleo.

Una necesidad indispensable para asegurar la distribución eficiente de productos y la prestación de servicios requiere de una red articulada de medios de transporte y vías de comunicación.

La política de promoción y desarrollo de la prestación de servicios sirve para la creación de una estructura-comercial eficiente, y reducir los intermediarios innecesarios, que atiendan las necesidades básicas. La mayor eficiencia en el sector servicios apoyará el esfuerzo productivo que realizan los demás sectores y aumenta por ende la productividad en la economía.

Debido a las características que los servicios presentan surgen diferentes problemas de mercadotecnia, por lo que es necesario elaborar programas mercadotécnicos especiales, o sea, distintos a los programas de los productos.

- INTANGIBILIDAD

Dado a que los servicios son de esencia intangibles, la mayoría de las veces no es posible que los clientes sientan, prueben, vean, oigan o huelan los servicios antes de hacer su compra. Por esto, es necesario realizar un plan promocional, donde la fuerza de ventas y el departamento de publicidad deben concentrarse sobre los beneficios derivados del servicio, en vez de subrayar el mismo.

- INSEPARABILIDAD.

A menudo no pueden ser separados del vendedor. Algunos servicios son creados y distribuidos en forma simultánea. Conforme esta característica, la venta directa es el único canal de distribución posible, y los servicios se vuelven limitados en cuanto al mercado en el que se desarrollan.

- HETEROGENEIDAD

Es imposible estandarizar la prestación de un servicio, esto es, que no todos los servicios tendrán la misma calidad. Por este problema, es necesario que se ponga mucha atención en la etapa de "Planeación -

del producto" dentro del programa de mercadotecnia.

- DEMANDA PERECEDERA Y FLUCTUANTE.

Los servicios son altamente perecederos y no pueden almacenarse. El mercado de servicios fluctúa por estaciones, por días de la semana y por horas del día.

Estas características implican un reto en la planeación, precio y promoción.

1.1.2. TIPOS DE SERVICIOS

1.1.2.1. TURISTICOS

Se entiende al turismo como un conjunto de actividades, espacios, bienes y servicios que se plantean, construyen y operan para que la sociedad disfrute de su tiempo libre en sitios o regiones fuera de su residencia habitual, con fines, de recreación, descanso y desarrollo físico y cultural.

En este aspecto, la actividad turística constituye un sector estratégico que alcanza elevadas tasas de crecimiento, induce al desarrollo socioeconómico, --capta divisas que ayudan a nivelar la balanza comer-

cial, y tiene además amplias posibilidades de crecimiento ya que su demanda internacional y nacional es virtualmente ilimitada.

El sector turismo explota recursos no agotables --- (atractivos turfsticos) y ofrece mayores oportunidades de generar un desarrollo regional armónico en -- virtud de que importantes insumos de la oferta turística son producidos por los estratos de población de más bajos ingresos, como es el caso de las artesana--- nfas y de algunos alimentos.

El turismo puede desempeñar varias funciones en la - conformación de la sociedad que deseamos los mexicanos. Por una parte es un medio para satisfacer la - necesidad de descanso y la recreación de los nacionales, y por otra, puede cumplir un importante papel - en el desarrollo económico y cultural de la nación.- Hasta ahora el turismo ha jugado en ambos sentidos,- un papel menos significativo del que puede y debe -- desempeñar.

La promoción turfstica incluye el conjunto de actividades que se realizan para informar y orientar la demanda potencial hacia determinados atractivos, si --

tios o servicios turísticos. Las actividades promocionales, de acuerdo con los fines que persiguen y con los medios que se emplean, pueden clasificarse en publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

La comercialización incluye la distribución y venta de los servicios turísticos y los sistemas de reservaciones gracias a las cuales pueden contratarse los servicios por adelantado.

Los atractivos turísticos están distribuidos por todo el territorio nacional, por lo que todo el país es susceptible de ser desarrollado en este sector. Según la información actual de Inventario Nacional de Recursos Turísticos, existen 4720 atractivos. Estos se dividen en 5 categorías: Sitios naturales -- (32%); manifestaciones culturales (35%); folklore -- (14%); realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas (7%) y acontecimientos programados (12%).

Es posible definir áreas geográficas prioritarias para el desarrollo turístico, bien porque en ellas --

existe una alta concentración de atractivos, bien -- porque reciben o pueden recibir grandes volúmenes de visitantes debido a su posición geográfica. En estas áreas geográficas se concentrarán los esfuerzos del sector público federal para alcanzar los objetivos y las metas de desarrollo turístico planteadas - por el Plan Nacional de Desarrollo Turístico.

Para la definición de las áreas se partió de los --- atractivos de mayor jerarquía y se formaron grupos - continuos con los de menor jerarquía. Se distinguie ron dos tipos de áreas de concentración de atracti-- vos: aquellas que son de forma lineal y que, por lo común, ocupan un área geográfica reducida y aquellas que abarcan un territorio amplio y no lineal. A éstas zonas y a aquellas corredores. Se determinaron- 17 zonas y 5 corredores. En estas 22 áreas se en--- cuentran casi el 80% de atractivos incluidos en el - Inventario Turístico Nacional. El resto de los ---- atractivos (poco menos de 1,000), se encuentra dis-- perso o formando pequeños conjuntos.

La problemática actual de las áreas de concentración de atractivos pueden plantearse en 3 grandes rubros:

- a) No se explotan todos los productos potencialmente susceptibles de ofrecerse.
- b) El grado de explotación de los productos que se ofrecen es bajo en la mayoría de los casos.
- c) El funcionamiento interno de las áreas no es integrado.

Existe un gran potencial para el desarrollo del turismo en la medida en que puedan aprovecharse aquellos atractivos que siendo de gran valor, aún no se explotan y se utiliza integralmente, aquellos atractivos de menor valor que puedan relacionarse con otros o complementar a los de alta jerarquía.

#### 1.1.2.2. MEDICO-SANITARIOS

##### - CONCEPTUALIZACION DE LA ASISTENCIA SOCIAL

La asistencia social consiste en el establecimiento y sostén de instituciones tanto públicas como privadas de socorro y ayuda a los necesitados. Corresponde a esta clase de instituciones las siguientes: albergues, hospicios, asilos, orfanatorios, casas de cuna, casas de salud, comedores, desayunos y me--

riendas escolares y todo un conjunto de institucio--  
nes asistenciales, médicas, higiénicas y educativas.

Nuestro país cuenta con una institución moderna deno  
minada Instituto Mexicano del Seguro Social, que tie  
ne por objeto proteger al trabajador y a su familia,  
según el caso, por los motivos siguientes: accidentes  
de trabajo, enfermedades profesionales, maternidad,  
invalidez, vejez, cesantía involuntaria en edad avan  
zada y muerte. Estos servicios se sostienen por me  
dio de cuotas que cubren el patrón, el obrero y el -  
gobierno; y actualmente se amplían al proporcionar -  
habitación y servicios sociales, culturales y aún re  
creativos.

Después de haberse creado el I.M.S.S., se hizo paten  
te la creación de un organismo semejante para la --  
gran masa de trabajadores del Estado. Así fue apro  
bada la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios -  
Sociales de los Trabajadores del Estado, que compren  
de a los trabajadores del servicio civil de la Fede  
ración, del Departamento del Distrito Federal y de -  
los Territorios Federales.

Los beneficios del ISSSTE no solamente son para dichos trabajadores, sino que alcanzan a los familiares de sus derechohabientes y de los pensionistas.

Estas unidades de servicios asistenciales, sociales y Culturales se multiplican constantemente en la República Mexicana, principalmente en las zonas rurales y en aquellos lugares donde existe gran cantidad de grupos étnicos.

En todas las instituciones de asistencia ya sean públicas o privadas, debe prevalecer el criterio y la práctica de asistir al niño, al joven a la madre o al adulto en un ambiente sano, de alegría, de dignidad, de estudio y de trabajo productivo y socialmente útil.

Así, estas instituciones, sobre todo las dedicadas a niños (DIF) y jóvenes (CREA) cuentan con las siguientes dependencias: escuela primaria, talleres, granja, comedor, vestidor, servicios médicos, clínica de la conducta, centros deportivo-recreativos teatro, cine biblioteca, etc.

No obstante las condiciones económicas adversas, se han realizado esfuerzos significativos para evitar el deterioro de los niveles de bienestar en salud y seguridad social. Se han sentado las bases para organizar sectorialmente a las instituciones involucradas y modernizar su administración para integrar un sistema nacional de salud, con el cual se tiende a una cobertura nacional de los servicios, garantizando un mínimo razonable de calidad para todos los habitantes del país. Tres estrategias están en marcha:

- La organización sectorial de las instituciones involucradas.
- La descentralización de las mismas
- Su modernización administrativa.
- Estos propósitos son ciertamente ambiciosos, pero están a nuestro alcance en el período de nuestra responsabilidad.

Con la descentralización se está incrementando la participación de las Entidades Federativas y los municipios en la prestación de servicios médicos de primero y segundo nivel, a la fecha se han descentralizado 19 hospitales pertenecientes a la red federal, así como 8 unidades psiquiátricas. El día 30 de agosto de 1983, se expidieron las bases para el programa de descentralización de los servicios de la Secretaría de Salubridad y Asistencia.

Si la atención a las necesidades más apremiantes de la población es un imperativo de justicia social, en el medio rural estas acciones son impostergables, por los niveles críticos en los que se desenvuelven los habitantes de estas zonas. Por ello, para satisfacer las necesidades de atención médica se dió continuidad institucional al programa de Seguridad Social para Zonas Rurales.

Con el fin de vigilar el abastecimiento de medicamentos, materiales y suministros se han coordinado todas las dependencias gubernamentales involucradas para diseñar estrategias que liberen divisas, a efecto de cubrir las necesidades de importación de la industria --

químico-farmacéutica y promover la producción nacional, lo que ha permitido satisfacer las necesidades de casi todos los materiales requeridos. En lo relativo a --- acciones preventivas se está formulando el Programa de Orientación a la Población en el uso de los Servicios de Salud. En materia de seguridad social, los propósitos se orientan a promover acciones que permitan que la totalidad de la población con una relación informal se incorpore al Sistema de Seguridad Social, así como a fomentar el mejoramiento de las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

Se busca también ampliar la cobertura de los servicios, integrando en forma paulatina a los trabajadores no asalariados. Se lleva a cabo la incorporación a la seguridad social en 75 municipios y la ampliación de la cobertura existente en 1983. Se han firmado convenios para proporcionar servicios de salud y saneamiento ambiental a la población indígena de 23 Estados de la República.

Está en proceso un profundo programa de reorganización administrativa y financiera del ISSSTE, con el propósito de darle solidez y mayor eficacia operativa en la -- prestación de sus servicios a los trabajadores al Servi

cio del Estado.

El DIF, dentro del marco y bajo la coordinación del sector salud, se rige actualmente, dentro de la política de sectorización y bajo las normas de programación, presupuestación, evaluación y control del Gobierno Federal

Las funciones del DIF se han concentrado en los diversos campos de la asistencia social para atenuar las diferencias sociales entre los mexicanos:

- Buscar en la familia un punto de apoyo de nuestra madurez social.
- Proteger a quienes carecen de la capacidad biológica, social o económica para hacer frente a sus necesidades urgentes.
- Educar a la población, para que asuma la responsabilidad de la salud individual y colectiva.
- Dar al minusválido la posibilidad de ser participante del desarrollo nacional

- Ofrecer al anciano la satisfacción de haber vivido
- Pugnar para que los niños cuenten con lo necesario para sentirse bien.

### 1.1.2.3. SERVICIOS COMERCIAL- FINANCIEROS

#### SERVICIOS COMERCIALES

El comercio es un proceso que sirve de puente o camino por el que transitan los artículos -- del productor al consumidor, el proceso consiste en:

- a) Acopio
- b) Almacenamiento
- c) Transporte
- d) Distribución

Un problema que considera el comercio, en el - área de alimentos es que los giros mercantiles modernos no consideran prioritaria la distribución de los satisfactores básicos de la población de menor ingreso y estos son orientados-- a consumir productos de escaso valor nutritivo y en consecuencia los llevan a una mala ali---mentación.

Como ya es de conocimiento general, nuestro país en su mayoría está formado por empresas pequeñas y medianas y escasamente grandes, también sabemos que estas empresas pequeñas y medianas, en su mayoría se dedican al comercio, pero no satisfacen las necesidades de la población, por ejemplo lo vemos en tiendas de autoservicio, no se tiene la adecuada atención al público, en cuanto a la higiene con que se manejan los alimentos, el personal encargado de dar información a los clientes que lo soliciten, no tiene una capacitación para poder dar información. También otro problema que se tiene en estas empresas es que no se cuenta con vigilancia eficiente, veamos como en algunos casos los consumidores no tienen precaución en el manejo de los artículos y los rompen, los dejan en cualquier otro sitio, menos en donde los tomaron.

Algunos bienes de consumo social y nacionalmente necesarios están sujetos a que les sean fijados precios máximos de venta, a nivel del mayorista y del público.

Los criterios se basan en los costos de producción y -

recientemente por el criterio de utilidad razonable. -

La aplicación de esta política descansa en que los pre  
cios sean fijados correctamente y en la verificación -  
de su cumplimiento en el mercado, a través de inspecto  
res. También se busca garantizar el conocimiento del-  
consumidor acerca de los precios oficiales y la posibi  
lidad de hacer valer esta condición. Esta acción co--  
rresponde a algunos productos agrícolas y a algunas ra  
mas industriales y el resto acuden al mercado libremen  
te, prácticamente sin ninguna reglamentación oficial.

Considerando que es función de la empresa comercial re  
vender productos terminados (ropa, juguetes, ornamen--  
tos, artículos para el hogar, etc.), la importancia --  
que el Departamento de Abastecimientos tiene es cono--  
cer la rotación de dichos productos a fin de desconti-  
nuar los que resulten obsoletos o de incrementar, en -  
combinación con el Departamento de Mercadotecnia o Ven  
tas, los artículos de mayor rotación o aumentar con --  
nuevos productos sus líneas de venta.

La compra es el acto mercantil por el cual una persona u organización adquiere bienes y/o servicios a cambio de una suma de dinero.

Los diferentes tipos de compra podemos clasificarlos en:

**LOCALES-** Son las que se realizan en la localidad donde se encuentra establecida la empresa.

**NACIONALES-** Son las que se realizan en cualquier lugar de la República, exceptuando la localidad en donde se encuentra ubicada la empresa.

**EXTRANJERAS-** Son las que se efectúan con proveedores extranjeros y para cuya realización contamos con organismos e instituciones que nos facilitan los trámites y pagos, como son:

- Las Agencias Aduanales
- El Instituto Mexicano de Comercio Exterior ---  
(IMCE)
- Bancos Corresponsales, etc.

## SERVICIOS FINANCIEROS

Están formados por aquellas actividades que realizan - las instituciones de crédito, tales como: operaciones - en depósito, financieras, de ahorro, fiduciarias, hipo - tecarias, de crédito ejidal, para obras públicas, de - fomento cooperativo, para ventas al exterior, etc.

Se puede decir que este sector es la base de todos los servicios, pues las operaciones que realiza fomentan y auxilian a los demás sectores y a los demás tipos de - servicios a desarrollarse.

De acuerdo al nivel operativo del Sistema Financiero - Mexicano, las instituciones de crédito tienen como fun - ción principal fomentar o desarrollar un área especffi - ca de la economfa mexicana.

También dentro de este sector se encuentran los orga-- nismos auxiliares de crédito ofrecen servicios de depó - sito, servicios de uniones de crédito (instituciones - especiales en una rama económica), y servicios de fian - zas.

La bolsa de valores y las sociedades de inversión, también se encuentran dentro de este sector y principalmente proporcionan servicios de información sobre el estado y tendencias del mercado de valores en el país; opinar sobre el establecimiento de sociedades de inversión aprobar las tasas máxima y mínima de intereses de la -- emisión de valores.

Dando una idea de la importancia de este subsector tan sólo en el año de 1978 el monto de la aportación al PNB fue de 52 mil millones de pesos y capturó el 2.5% de la población económicamente activa.

En el período 1978-1980 la economía incrementó en promedio su PIB a 7.6%, mismo que se reflejó en el proceso de acumulación de capital que fue el más grande que ha tenido México en toda su historia, particularmente, a partir de la segunda posguerra mundial (en este período fue de 23%).

Después de las trascendentales medidas económicas anunciadas el 1° de septiembre de 1982, la nacionalización de la Banca se realizó a través de un decreto de expropiación, término sinónimo de nacionalización que signifi-

fica privar legalmente a alguien de sus propiedades in dependientemente de que los afectados estén de acuerdo a no.

El control de cambios es una medida de política moneta ria que establece el Estado con el fin de regular las transacciones de divisas extranjeras. El Estado mono poliza dichas transacciones.

Existen diferentes casos de control de cambios entre - los que destacan:

- Control de cambio absoluto
- Control de doble mercado
- Tipos de cambio múltiple
- Régimen de licitaciones.

El control de cambios absolutos, consiste en el monopo lio total de divisas por parte del Estado, el cual con trola la venta total de las mismas.

El control de doble mercado significa la regulación -- parcial de las operaciones con divisas extranjeras. -

Se le llama de doble mercado porque paralelo al mercado oficial de divisas funciona el mercado libre autorizado

El doble mercado evolucionó al tipo de cambios múltiples que consiste en fijar diversas paridades o precios a las divisas de acuerdo a sus diferentes usos, así la divisa será más barata para las actividades básicas del país y cara para las actividades no esenciales.

En el caso mexicano se establece una doble paridad:

El tipo de cambio preferencial, para realizar pagos al exterior por: compromisos de las entidades del sector público, importaciones autorizadas de alimentos de consumo popular, de bienes intermedios y de bienes de capital, compromiso de la deuda externa y otros.

El tipo de cambio ordinario, que se aplicará en todos los casos no comprendidos en el tipo de cambio preferente; por ejemplo: gastos de viaje por negocios, estudio, recreación, compromisos de las zonas fronterizas, etc.- Además de estos dos tipos de cambio, el Banco de México podrá determinar tipos de cambio especiales, conforme a las necesidades del país.

El régimen de licitaciones, que es otra modalidad del control de cambios, consiste en vender al mejor postor las divisas ex tranjeras a través de una subasta pública.

La Banca Mexicana se nacionaliza no porque esté en bancarrota o tenga problemas económicos, sino porque a juicio de las autoridades no venía cumpliendo con las funciones que tenía encomendadas, por lo que esta medida persigue tres objetivos -- fundamentales:

- Fortalecer el aparato productivo y distributivo del país con el fin de evitar que la crisis financiera los afecte aún más.
- Contribuir a detener las presiones inflacionarias.
- Dar seguridad a los ahorradores y cuentahabientes de las instituciones de crédito del país, ya nacionalizada.

Tal situación ha tenido y seguirá teniendo efectos positivos\_ sobre la estabilidad de los mercados cambiarios, la situación financiera de las empresas, la disponibilidad de divisas y la confianza en la capacidad de nuestro país para hacer frente - a sus obligaciones internacionales.

#### 1.1.2.4. DEPORTIVOS-RECREATIVOS

En la actualidad podemos darnos cuenta de la gran importancia que tiene el deporte en la vida de la humanidad. Por un lado, cada individuo que practica un deporte llena su actividad con la afición por el mismo. Desde el punto de vista de la comunidad, el deporte crea una sociedad sana, con virtudes capaces de llevarla a la superación y con una unión especial, que permite que sus integrantes estén relacionados en tal forma que llegan a constituir un haz homogéneo.

Desde el punto de vista internacional, el deporte ha venido a constituir un vínculo sobresaliente de convivencia pacífica, que supera cualquier --- otra relación de tipo político o económico en la finalidad de preservar la paz y lograr un mejor entendimiento entre los pueblos y las naciones.

En México, la creación de organismos como el Comité Olímpico Mexicano en 1923, la Confederación Deportiva Mexicana en 1933, la Subsecretaría del De

porte en 1981, etc., han ocasionado por una parte la adopción y práctica del deporte en gran escala y por otra, que se introdujeran modificaciones -- sustanciales en la estructura de nuestro país, -- así como la vida y las costumbres del pueblo.

Para Alfonso Caso y Tonathiu Gutiérrez, "El deporte es todo juego o recreo, ejecutado casi siempre al aire libre y en el que predomina el ejercicio físico, con arreglo a --- ciertas normas". Esta definición aunque genérica no logra cubrir la enorme variedad de matices que caben dentro del complejo fenómeno que llamamos deporte; la pesca por ejemplo, es un deporte para el habitante de la Ciudad, pero es un medio de vida de los pobladores de las regiones marítimas y lacustres.

Teniendo en cuenta la naturaleza del suelo o terreno en -- que tienen lugar, los deportes se desenvuelven sobre tierra, césped, pisos artificiales, agua, hielo, aire o nieve

Las variedades asumidas por el deporte en el mundo, en la actualidad pueden clasificarse de la siguiente forma, de -- acuerdo a su práctica: ajedrez, arquería, atletismo, auto-

movilismo, bádminton, basquetbol, beisbol, boliche, boxeo, canotaje, carreras de caballos, caza, ciclismo, equitación, esgrima, esquí acuático, fútbol, fútbol americano, gimnasia, hand ball, hockey, judo, levantamiento de pesas, lucha libre, natación, motociclismo, montañismo, paracaidismo, polo acuático, regatas, remo, tiro, tenis, voleibol, etc.

Ante el grave desequilibrio de la riqueza y la completa falta de unidad que permitiera una mejor forma de vivir, tuvo origen el movimiento revolucionario. Aunado a ello, la desintegración social basada en la explotación inmoderada de los recursos humanos y naturales del país, contribuyó a robustecer las inquietudes; también influyó el descontento de las grandes masas que habían sido desposeídas de sus tierras. La población productiva arrastraba su miseria material y moral generada en la sociedad colonial y consagrada en forma institucional durante las décadas del porfiriato.

La nueva organización estatal surgida de la revolución, no sólo estructuró nuestro régimen político-administrativo, sino que consagró la libertad de imprenta, de expresión, de respeto a la propiedad individual y el derecho a la seguridad social.

En el aspecto del deporte, gracias a la estabilidad que se logró después de la implantación de nuestra constitución - en el año de 1917, un grupo de aficionados al deporte constituyó conforme a lo dispuesto por las normas olímpicas y ajustando sus estatutos a los del Comité Olímpico Internacional, el Comité Olímpico Mexicano, el 23 de abril de --- 1923. Este organismo nace a raíz de que representantes de deportivos de México desean tomar parte por primera vez en - la historia de nuestro país, en los juegos olímpicos.

Una vez constituido este comité, solicitó su aceptación -- dentro del Comité Olímpico Internacional, lo cual fue lo-- grado en virtud de que llenó todos los requisitos, razón - por la cual nuestros atletas pudieron tomar parte en la -- Olimpiada celebrada en 1924 en la Ciudad de París.

El 22 de julio de 1933, se constituye la Confederación Deportiva Mexicana con el objeto de mantener el control y -- ser la máxima autoridad en los deportes de aficionado.

A partir del nacimiento de estos dos organismos, se desa-- rrolla en gran forma el deporte nacional y podemos afirmar que es un paso hacia la adopción del deporte en nuestro pa-- ís.

En 1981 se crea la Subsecretaría del Deporte en sustitución del Instituto Mexicano del Deporte que no tenía una personalidad jurídica y por consiguiente no podía, en su calidad de Instituto, formar parte de federaciones o asociaciones. La Subsecretaría del Deporte es creada para que a través de ella, se regulen todas las actividades relacionadas con el deporte.

Las instalaciones que funcionan actualmente para el desarrollo de las actividades de la Subsecretaría del Deporte, pertenecen al Departamento del Distrito Federal ( Dirección General de Promoción Deportiva del .D.F), siendo éstas las siguientes:

Alberca Olímpica

Gimnasio Juan de la Barrera

Plan Sexenal

Velódromo Olímpico

Palacio de los Deportes

Deportivo Guelatán

Ciudad Deportiva.

Asimismo, es importante mencionar que la apertura en la República Mexicana de diversos clubes deportivos privados, han aportado mucho en la difusión e impulso del de-

porte. En el D. F., se están abriendo nuevos centros deportivos, cuyo objetivo principal es la integración familiar a través del deporte. Entre los clubes privados con mayor prestigio y más completos en instalaciones podemos mencionar: Casino San Ángel, Círculo Francés de México, Centro Deportivo Chapultepec, Centro Deportivo Israelita, Club Campestre de la Ciudad de México, Club de Golf México, Club de Tenis Tepepan, Club España, Club Deportivo Casa Blanca, Terranova Country Club, etc.

Sin embargo, debemos mencionar que en México, tanto las actividades recreativas como deportivas no han alcanzado un alto nivel y aunque su difusión ha sido amplia, los resultados no son aún los esperados.

#### 1.1.2.5. MUNICIPALES

El Municipio es la circunscripción territorial más pequeña del país y está bajo el gobierno inmediato y directo del ayuntamiento.

Se ocupa de la administración pública de regio--

nes económica y socialmente bien delimitadas de tal modo que conoce con exactitud las necesidades de sus habitantes. Imparte justicia en --- asuntos civiles y penales, atiende el servicio de mercados, rastros, limpia pequeñas obras pú**u**blicas, seguridad, actos cívicos y culturales, - representación y defensa de los intereses colec**u**tivos. El ayuntamiento reside en la ciudad más importante del Municipio, la cual es por ese he**u**cho su cabecera.

El gobierno de los municipios se organiza en - nuestro país conforme lo dispone el Artículo - 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en sus párrafos iniciales, -- que a la letra dice:

"Los Estados adoptarán, para su régimen inte--rior, la forma de gobierno republicano, repre--sentativo, popular, teniendo como base de su - división territorial y de su organización polí**f**tica y administrativa, el Municipio Libre", -- conforme a las siguientes bases:

Cada Municipio será administrado por un Ayuntamiento de elección popular directa y no habrá ninguna autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado.

Los Municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará con las contribuciones que señalen las legislaturas de los Estados y que, en todo caso, serán las suficientes para atender a las necesidades municipales.

Los Municipios serán investidos de personalidad jurídica para todos los efectos legales.

El Distrito Federal es la única localidad de la República que no es gobernada por un ayuntamiento sino por un Departamento del Distrito Federal, la cual se rige por una Ley Orgánica especial expedida por el Congreso de la Unión el 27 de diciembre de 1970. Sin embargo, y para efectos prácticos se hace referencia en algunos servicios que proporciona el D.D.F., que pueden caer bajo el tema de este capítulo.

Se entiende por SERVICIOS MUNICIPALES aquellas actividades organizadas que se realizan conforme a las leyes o reglamentos en el Distrito Federal o en los diferentes Estados, con el fin de satisfacer en forma continua, uniforme, regular y permanente, las necesidades de carácter colectivo y - la prestación de estos servicios del interés público.

Los principales servicios municipales son:

- |                    |                    |                        |
|--------------------|--------------------|------------------------|
| -Agua              | -Pavimento         | -Tenencia de la tierra |
|                    | -Parque y Jardines | -Etc.                  |
| -Drenaje           | -Panteones         |                        |
| -Limpieza          | -Bomberos          |                        |
| -Alumbrado Público | -Rastros           |                        |
| -Policía           | -Teléfonos         |                        |
| -Mercados          | -Correos           |                        |
| -Escuelas          | -Camiones          |                        |
| -Dispensarios      |                    |                        |

Todos estos servicios, para que satisfagan plenamente al habitante usuario, deben ser proporcionados mediante reglamentos especiales cuya característica esencial es su observancia, es decir que deben cumplirse.

Los reglamentos municipales más importantes son:

- De Policía y Tránsito
- De las Construcciones y Servicios Urbanos
- Del Registro Público de la Propiedad
- De Salubridad
- De Educación
- De Espectáculos
- De Inspección del Trabajo
- De Expendios y Bebidas Alcohólicas.

#### 1.1.2.6. SERVICIOS CULTURALES Y SOCIALES

##### Servicios Culturales

De acuerdo a Robert K. Kahn, cultura es el todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto es miembro de una sociedad.

Según James D. Thompson, la cultura consiste en las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los

contemporáneos y que se transmite de una generación a otra.

De lo anterior podemos decir que algunos de los elementos de la cultura de una persona incluyen lenguaje, habilidad, arte, religión, leyes, rituales, costumbres, etc. Por lo tanto, una cultura puede determinar los atributos que guiarán la conducta de una persona. Es más, debido a estas conductas y atributos diferentes, los individuos que viven en cierta cultura (por ejemplo, la occidental), tienen a menudo personalidades distintas a los que viven en otras culturas (por ejemplo las africanas).

La difusión de las expresiones más significativas de la cultura y el arte, tanto nacionales como extranjeras, que enriquezcan el nivel cultural del pueblo en general; además de fomentar la creatividad y superación artística individual, son funciones primordiales de las diferentes -- instituciones públicas como privadas, encargadas de llevar a cabo la difusión de la cultura en México.

Es por eso que el señor Presidente Miguel de la Madrid, encomendó a la Secretaría de Educación Pública la formula

ción de programas concretos para hacer frente a los efectos de la situación económica actual en el campo de la -- cultura; y así, el 2 de agosto de 1983 la Subsecretaría -- de Cultura a través de la Dirección General de Publicacio-- nes y Bibliotecas, presentó el Programa Nacional de Bi--- bliotecas Públicas, el cual consiste en que para diciem-- bre de 1984 esté funcionando una biblioteca central esta-- tal en cada Capital de Estado.

Estas bibliotecas serán el núcleo que coordinará la aper-- tura y operación de las bibliotecas en la entidad. De es te modo, se espera que en, diciembre de 1986, todos los - 2377 municipios del país cuenten con algún tipo de servi-- cio bibliotecario.

Lo anterior se logrará si los gobiernos de los Estados y- municipios convienen con la Secretaría de Educación Públi-- ca la cesión de espacios físicos disponibles y el pago -- del personal de las bibliotecas.

Por su parte, la SEP. asumirá el entrenamiento del perso-- nal, la dotación de acervos bibliográficos debidamente -- clasificados y la implantación de normas de operación que permitan integrar la Red Nacional de Bibliotecas Públicas

con las ya existentes y las de nueva creación.

La educación nos proporciona la llave de acceso a los bienes de la cultura, transmisibles por la palabra escrita.- Esta llave es la capacidad de la cultura, que obtienen -- hoy en día los niños mexicanos. Pero alfabetizar no es -- suficiente cuando se quieren alcanzar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales. No es bastante que el ciudadano sepa leer, hay que hacer un esfuerzo mayor y darle que leer.

Así también, la Subsecretaría de Cultura tiene encomendada la tarea de rescatar nuestras costumbres y tradiciones en la frontera, en especial la frontera norte, que por la cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica, poco a poco se han ido perdiendo, y así está por iniciarse el -- proyecto llamado Cultura a las Fronteras. Este proyecto se realizará a través de programas culturales, exposiciones, conferencias, etc.

Además de los proyectos antes mencionados, esta dependencia controla las actividades de otros órganos encargados de la difusión de la cultura en México, como son: el Instituto Nacional de Bellas Artes; el Instituto Nacional de

Antropología e Historia; la Dirección General de Culturas Populares: FONAPAS, FONATUR; FONAGORAS; FONART; Radio Educación; Canal 11; Instituto Nacional Indigenista, etc., y que a través de estas instituciones lleva al pueblo la cultura en sus más diversas manifestaciones como son: música, teatro, danza, exposiciones entre otras.

Asimismo, colabora con la Dirección General de Acción Cívica, Cultural y Turística del Departamento del Distrito Federal a través de los festivales dominicales que esta organización realiza en toda la Ciudad en los diferentes escenarios al aire libre de las 16 Delegaciones Políticas del Departamento del Distrito Federal, así como de las actividades artísticas que se llevan a cabo en el Teatro de la Ciudad. Las diversas actividades musicales llevadas a cabo por las Delegaciones del Distrito Federal, principalmente los domingos y días festivos son: jazz, rock, música popular y conciertos para niños.

La Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la Dirección General de Servicios a la Comunidad y la Dirección de Actividades Socioculturales, tiene un papel muy importante en la promoción y difusión de la cultura, la cual lo hace a través de: música, cine, exposiciones, tea

tro, danza, radio, etc. La Orquesta Filarmónica de la Universidad Nacional Autónoma de México, lleva a cabo su temporada de conciertos en las salas Netzahualcōyotl, Carlos Chávez, Auditorio Justo Sierra, Anfiteatro Simón Bolívar y sus modalidades son Música de Cámara y Coros de la U.N.A.M.

Es necesario mencionar que aunque México cuenta con innumerables lugares en donde se difunden diferentes aspectos de nuestra cultura como son, por mencionar algunos: El Auditorio Nacional; la Casa del Lago; Centro Cultural José Guadalupe Posada; Centro Cultural Teolote; Centro Cultural Coyoacanense; Instituto Cultural Helénico; Instituto Nacional de Bellas Artes; Museo de Arte Carrillo Gil; Museo Nacional de las Culturas; Museo Universitario del Chopo; Sala Chopin; Sala de Conciertos Ollin Yoliztli; Sala Netzahualcōyotl, etc., estos no llegan del todo al pueblo en general, además, se está desaprovechando un medio de difusión cultural como es la radio y la televisión.

México cuenta con varios canales de televisión de los cuales sólo uno dedica gran parte de su programación diaria a la difusión de nuestra cultura y éste, desafortunadamente tiene poca aceptación entre la población. Los demás canales son comerciales y poco les atrae la difusión.

de temas culturales.

Por otra parte, México en los últimos años aprovecha los eventos deportivos a nivel internacional que se han realizado en este país o se van a realizar, como por ejemplo: Los Juegos Olímpicos de 1968; el Campeonato Mundial de Fútbol de 1970; y próximamente el Campeonato Mundial de Fútbol de 1986, para que a través de ellos el mundo conozca nuestras costumbres y tradiciones. Ya que gran número de aficionados nacionales e internacionales que asisten a estos eventos, aprovechan la oportunidad para conocer otros aspectos de la Ciudad que visitan (sede y subse-des), por lo que es importante la estructuración de programas de actividades culturales; y así, el espectador-visitante, no sólo disfrutará el espectáculo de su deporte favorito, sino que tendrá la oportunidad de conocer nuestras tradiciones y folklore.

Finalmente, es importante comentar que México, con los Festivales Cervantinos que año con año se vienen realizando en el Estado de Guanajuato, cuenta con un gran apoyo para la divulgación de su cultura. Asimismo, conoce a través de los participantes en este festival de los diferentes países del mundo otras culturas, enriqueciendo así la suya propia.

## SOCIALES

### VIVIENDA, DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA

La morada del hombre no es sólo su vivienda sino comprende también el medio que la rodea y las condiciones de calidad de tierra, agua, aire y recursos materiales. Ello indujo a crear las políticas de desarrollo urbano, con las de vivienda y ecología, en una nueva dependencia del Ejecutivo con atribuciones en esta materia, la SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGIA.

El Programa Nacional para el Desarrollo de la Vivienda es el producto de los trabajos efectuados por la SEDUE, estrechamente coordinados con las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, Programación y Presupuesto y Trabajo y Previsión Social, con la intervención del Banco de México, del Organismo Coordinador de la Banca Nacional, del Infonavit, Fovissste, Fovi y Fondo de Habitaciones Populares y del Secretario Técnico de Gabinetes de la Presidencia de la República.

Las principales líneas en que se convierte la estrategia integral de vivienda, tienden a sustraer el suelo urbano de la especulación mediante -

la constitución y reservas, y la oferta pública de tierra para vivienda de interés social. Afomentar la autoconstrucción y el establecimiento de parques de materiales, mediante la participación comunitaria y cooperativista. A desarrollar tecnologías de construcción, social y regionalmente adecuadas. A reformar y constituir nuevos sistemas y mecanismos de financiamiento, que consideren la ampliación de la cobertura social y la canalización de mayores recursos, mejorando su asignación territorial. A otorgar a la población de escasos recursos, que representa el 70% de la población del país y que tiene acceso a ninguna fuente de financiamiento para la vivienda, preferencia en el destino de las inversiones y a reforzar la función coordinadora de la autoridad, respecto a la gestión de los organismos públicos y las entidades del sector vivienda. Todo ello significa ajustar los programas de vivienda a la demanda real de la población incrementando las acciones dirigidas a los grupos de menores ingresos, que son la mayoría. Nunca antes la oferta y demanda ha tenido un propósi

to tan franco de conciliación.

El Programa Nacional para el Desarrollo de la -  
Vivienda destinará una inversión adicional de -  
\$ 100,000, millones con los que crecerán -----  
105,000 empleos más y se llevarán a cabo alrede  
dor de 85,000 acciones de vivienda, en favor de  
casi medio millón de personas. La asignación -  
de los recursos se orientará hacia la vivienda-  
progresiva y el mejoramiento de la vivienda, de  
dicándose sólo el 28% a la vivienda terminada,-  
una parte de la cual corresponderá a vivienda -  
en arrendamiento, la que se apoyará para la po-  
blación de escasos recursos, en las localidades  
seleccionadas. Al efecto el Estado ofrecerá --  
tierra para la vivienda de su reserva territo--  
rial en aquellos sitios donde la disponibilidad  
permita cumplir con la política regional de vi-  
vienda.

La responsabilidad social compartida de vivien-  
da, en la que corresponde al gobierno contribu-  
ir a que el proceso de generación y asignación-  
de recursos sea más equitativo y eficiente, se-

debe apoyar en la formulación y ejecución realista de los programas y proyectos. Por ello se contempla la participación de los Gobiernos Estatales y los sectores social y privado.

La magnitud de los problemas ambientales comprometen seriamente el destino de los recursos naturales y a la calidad de la vida.

La especie humana está poniendo en peligro el sistema ecológico del que forma parte. Basta pensar en el crecimiento desmesurado de la población; en las crecientes necesidades energéticas, en los excesos consumistas o más específicamente en la contaminación de la atmósfera para advertir cuánto le queda por aprender al hombre si desea vivir en armonía con el ambiente. La humanidad debe aceptar el hecho de que forma parte de la naturaleza y que ha de seguir las leyes de ésta y del ecosistema en el que está inserta para mantener el equilibrio general necesario entre el hombre y su ambiente.

Con frecuencia los seres humanos hemos llevado los ecosistemas (conjunto formado por los vegetales, los anima

les y su medio ambiente físico en una zona dada), más allá de sus límites permisibles de explotación, hasta casi destruirlos. Existen numerosos ejemplos de ello y en todos los casos se demuestra que el hombre exigió al ecosistema mucho más de lo que éste podía proporcionar. El derecho de que los ecosistemas tienen una capacidad de productividad limitada y el de que una proporción -- importante de la humanidad está subalimentada puede llevarnos a la conclusión de que para pensar razonablemente en mejorar las condiciones de vida hay que estabilizar la población humana, evitando su desorbitado crecimiento, y educarla para hacerla consciente de la necesidad de respetar el medio ambiente que le rodea.

En nuestro medio debemos dedicar especial atención y -- cuidado a tres importantes factores que pueden afectar nuestra salud cuando están contaminados y que son: el agua, el aire y el suelo. Especial consideración merecen la acumulación y manejo de basuras, la proliferación de la llamada fauna nociva y el ruido.

Por lo que respecta al agua, el hombre la ha usado desde el inicio de su vida sobre el planeta, pero la preocupación por su calidad se incrementa día a día. Los -

países en vías de desarrollo no están siempre en condiciones de proporcionar a su población agua potable segura, a pesar de la multiplicación de los sistemas y equipos de cloración de las instalaciones municipales de abastecimiento de agua. Varios métodos sencillos o combinaciones de ellos podrían ayudar a cumplir este propósito de disponer de agua potable: la ebullición, la desinfección química y la filtración.

Con respecto al aire, los medios técnicos que permiten reducir las erosiones contaminantes a la atmósfera, ya sea por fuentes fijas (fábricas) o móviles (automóviles, camiones, autobuses, aviones, etc.), no son de una eficacia absoluta. Además, algunos de estos dispositivos de eficacia comprobada no están todavía disponibles en el mercado nacional. Como quiera que sea necesitan medidas de carácter urgente para asegurar una calidad "aceptable" del aire que respiramos.

Con respecto a la basura y los residuos sólidos, son aquellos desechos de esa consistencia producidos como consecuencia de las actividades domésticas, comerciales industriales o agrícolas.

Debido al impresionante desarrollo tecnológico y a los cambios en lo que se ha dado en llamar el "estilo de vida" se ha originado una gama muy amplia de materias desechadas como residuos. Estas abarcan desde materiales inertes inócuos hasta complejas sustancias químicas que requieren de tratamientos especiales para su manipulación, debido a su naturaleza tóxica o potencialmente peligrosa.

Existen algunos otros factores que contribuyen en diferentes formas a la contaminación de nuestro ambiente, como por ejemplo, el humo de los muchos millones de cigarrillos que los fumadores consumen diariamente y a la contaminación por el ruido, que junto con la presión o el stress a que estamos sujetos quienes habitamos en grandes ciudades como la nuestra, proporcionan la aparición de problemas de salud de diversa índole.

Las medidas que se pongan en juego para el mejoramiento del ambiente, contribuirán a una mayor protección de nuestra salud y nos permitirán legar a las generaciones venideras un mejor lugar donde vivir.

### 1.1.2.7. SERVICIOS EDUCACIONALES

La educación "Primer servicio al que se obliga el Estado imperativo de Justicia de nuestro sistema democrático y condición ineludible de desarrollo nacional" debe atender a la defensa y -aseguramiento de nuestra independencia en todos los órdenes.

México adviene a la coyuntura incuestionable de convertirse en un país con mayores recursos financieros. Por absurdo sería que ese crecimiento no fructificara en el desarrollo integral de la persona.

Nuestra nación sería contradictoria si al convertirse en un país económicamente rico, continuará siendo una sociedad de tercer año de primaria, cuyos miembros no participaran por igual de esa riqueza, no tuvieran ni cultura y capacidad necesarias para ejercer sus derechos de ciudadanos, ni la identificación con su pasado histórico, lo cual es indispensable para reafirmar el carácter específico de nuestro pueblo.

De esta manera el proceso educativo consiste en reflexión sobre la idiosincracia y cultura nacionales para establecer, de acuerdo con ellas, la teoría educativa más idónea para el presente y el futuro del país.

Por proceso educativo se entiende a las actividades propiamente educativas, es decir, a la transformación de conocimientos teóricos y prácticos, la asimilación de los mismos, la adquisición de habilidades y la formación de valores y actitudes.

Para que ello sea posible, la educación necesita de otras actividades que apoyen su eficaz y eficiente desenvolvimiento, como acreditación de estudios, convenios de cooperación entre la S.E.P., y otros organismos. Como por ejemplo en el otorgamiento de becas, difusión, publicaciones, bibliotecas, exposiciones, etc.

El sector escolar siendo uno de los más importantes para impulsar el desarrollo de un país y contribuir al mismo, presenta una serie de pro-

blemas que obstaculizan su evolución, entre los cuales encontramos:

- El presupuesto dedicado para la educación es insuficiente, ya que no alcanza a cubrir las necesidades actuales del país.
- Gran parte de la población en edad escolar tiene que trabajar para ayudar al sostén de su familia por lo cual interrumpen sus estudios y frenan el desarrollo del país.
- Concentración del alumnado como del profesorado en escuelas urbanas y descuido en las rurales.
- Falta de capacidad instalada
- Falta de material didáctico
- A medida que el nivel escolar es mayor la expansión disminuye.

Al vislumbrar el Gobierno Federal dicha problemática, creó una serie de políticas que coadyuvaran al desarrollo integral de la educación, política que a continuación se mencionan.

El Gobierno Federal ha emprendido un ambicioso programa, en el campo de la Educación. Este Programa quedó organizado en cuatro objetivos que son:

- 1.- Asegurar la educación básica para todos.
- 2.- Vincular la educación terminal con el sistema de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.
- 3.- Elevar la calidad de la educación.
- 4.- Aumentar la eficiencia del sistema educativo.

1.- EDUCACION BASICA:

Consiste en procurar a todos los mexicanos-

el uso del alfabeto y la educación básica indispensable para el mejoramiento de su nivel de vida y pueda con ello contribuir en el desarrollo del país.

## 2.- EDUCACION TERMINAL:

Esta política está encaminada a recopilar todas las acciones realizadas en el ámbito de la educación post-secundaria, para con esto vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios.

Los programas prioritarios son:

- a) Proporcionar el desarrollo armónico de la Educación superior.
- b) Fomentar la Educación Profesional de Nivel Medio Superior
- c) Areas Agropecuarias, del mar e industriales.
- d) Capacitación por el trabajo y la regulación

## rización del ejercicio profesional

### 3.- CALIDAD DE LA EDUCACION:

Esto implica contar con mejores planes y programas de estudio, disponer de los recursos humanos y técnicos; y aplicar métodos educativos. Evaluar el avance de los educandos y conocer cada vez mejor la realidad educativa -- por medio de la investigación.

### 4.- CULTURA:

La atmósfera cultural del país debe abarcar los patrones culturales pasados y actuales para ello manifestar el genio y la vida nacional así como la búsqueda y la creación de nuevas maneras que la expresen.

### 5.- EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO:

Aquí se marca que nada de los recursos existentes para tal fin deben ser desaprovechados, dado que son muy limitados; así como optimizar el uso de la capacidad instalada, mejorar la eficiencia administrativa y resolver los problemas que obstaculizan la obtención de ma

yores logros.

#### 1.1.2.8. SERVICIOS DE COMUNICACION Y TRANSPORTES

Son todas aquellas actividades que conforman el sistema local y nacional de; comunicaciones y transportes, y tienen como objetivo básico lograr la unión del pueblo por medio de la información o enlace entre todo el territorio nacional. Es una actividad muy compleja ya que este sector juega un papel importantísimo en el desarrollo de un país, ya que permite movilizar y comunicar regiones, núcleos de población, mercancías, etc.

La prestación de este tipo de servicios está reservado casi exclusivamente al Estado, o bien se pueden dar concesiones y permisos (TELEVISIÓN), pero siempre y cuando se utilicen para asegurar el crecimiento de la producción, generar más empleos, obtener una mayor eficiencia en la comunicación y transportación en favor de la población.

Este servicio ayuda enormemente a las actividades agropecuaria y forestal, movilizando sus productos. Por supuesto es base importantísima para el sector industrial ya que requiere del flujo de bienes y servicios realizados con rapidez y bajo costo. También apoya decididamente al mejor funcionamiento de la actividad turística, movilizando por todo el territorio nacional a los turistas, y de la misma manera ayuda al sector educación brindándole medios de transporte y líneas de comunicación.

Estos servicios se encuentran integrados por:

- Carreteras                      - Ferrocarriles                      - Telex
- Líneas Marítimas- Líneas Aéreas                      - Correos
- Comunicaciones eléctricas y postales.

### TRANSPORTE CARRETERO

El desenvolvimiento del autotransporte no ha sido del todo equilibrado debido, hasta hace algunos años, a la insuficiencia de una efectiva racionalización y regulación de los servicios de pasajeros y carga. Asimismo, la fal

ta de coordinación entre la operación de los servicios, el desarrollo de la infraestructura y la fabricación de equipo han obstaculizado el incremento de la eficiencia operativa, así como el mejor aprovechamiento de los recursos.

La operación del autor transporte se encuentra ampliamente vinculada a la configuración y estado actual de la infraestructura carretera. En general, ésta presenta niveles adecuados de servicio y sólo problemas importantes de congestión estacional en las rutas de mayor tráfico y en los accesos a las principales poblaciones. La integración de la infraestructura requiere terminar las carreteras en proceso, modernizar las antiguas e intensificar su conservación. La red alimentadora tiene una longitud muy inferior a la deseable y hace falta proporcionar comunicación por medio de caminos rurales a localidades aún marginadas del proceso de desarrollo nacional.

La operación de los servicios de pasajeros presenta una considerable rigidez que ha impedido adecuar su capacidad a las variaciones de la demanda, lo que se traduce algunas veces, en demanda insatisfecha y, en otras, en-

una subutilización de las unidades. Enfrenta, asimismo, diversos problemas de carácter institucional y legal, tales como duplicidad de concesiones, escasa coordinación entre las autoridades locales y federales y falta de control de los servicios locales.

La falta de una efectiva racionalización en el autotransporte de pasajeros ha contribuido a la elevada participación del automóvil en el tránsito interurbano, lo que a su vez a requerido la construcción de vías rápidas para disminuir el congestionamiento y ha implicado un mayor consumo de energéticos. Por otra parte, la similitud de horarios e itinerarios existentes entre las diferentes empresas de autotransportes de pasajeros aunada a la rigidez de la operación, significa una competencia innecesaria que incide desfavorablemente en el factor de ocupación eleva el costo de operación y disminuye la eficiencia del servicio.

En el autotransporte de carga se necesita avanzar en la organización, desarrollo y capitalización de las empresas operadoras y auspiciar la formación de sociedades mercantiles en los servicios especializados. Hace falta por otro lado, reglamentar los permisos del transporte particular que utiliza caminos federales, así como los -

convenios de enlace y fomentar la coordinación de servicios.

Las deficiencias en la organización del autotransporte de carga que dificultan la coordinación de los servicios se traducen también en una competencia innecesaria y --- afectan la racionalidad de la operación, lo cual incide en los costos de recorrido y en la seguridad. Por otro lado, aunque el transportista domina la operación del vehículo, ha descuidado algunas áreas que afectan su economía, tales como la administrativa para el manejo eficiente y una mayor rentabilidad de su negocio; la mecánica para el mantenimiento de sus unidades, y la selección -- del tipo de vehículo adecuado a la clase de carga transportada y caminos utilizados.

A pesar de los esfuerzos por mejorar los niveles de seguridad en la prestación de los servicios del autotransporte, se padece de insuficiencia de equipo para la vigilancia y control del tráfico vehicular en las carreteras federales, lo que repercute negativamente sobre el eficiente funcionamiento de este modo de transporte. Además, - se requiere continuar la regularización jurídica estableciendo sistemas para convertir las autorizaciones expedi

das en concesiones cuando así proceda y asegurar el cumplimiento de disposiciones legales de capacitación y seguridad, así como actualizar la reglamentación de pesos y dimensiones para incorporar las innovaciones técnicas de los equipos que utiliza el autotransporte.

### TRANSPORTE FERROVIARIO

Este medio se caracteriza por contar con una infraestructura construida en su mayor parte durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del actual, lo que aunado a diversos problemas de operación se ha traducido en deficiencias del servicio. La conservación de la infraestructura y equipo ha sido insuficiente en relación a la intensidad de los tráficos. Se padece, por otra parte, de un desequilibrio presupuestal en el que influyen de manera relevante la congelación de las tarifas ferroviarias durante el período de 1959 a 1974, los altos costos de mantenimiento y reparación de los equipos y vías, así como la fuerte competencia con el autotransporte en algunos casos.

El desarrollo de la red férrea nacional se ha mantenido prácticamente estático en los últimos 30 años. El equipo de arrastre para el servicio de pasajeros es obsoleto

én su mayoría y se requiere intensificar los programas para someterlo a un mantenimiento riguroso y frecuente. El problema fundamental de la infraestructura de los ferrocarriles es el diferimiento existente en la aplicación de los recursos para la rectificación y conservación de la vía, así como de las instalaciones complementarias. Esto se ha reflejado en los problemas de la operación ferroviaria, disminuyendo la velocidad comercial de los trenes, además de dificultar el mejoramiento de los niveles de seguridad.

El gran número de puestos y alcantarillas de baja capacidad que existen en toda la red, así como los numerosos puentes provisionales ocasionan riesgos a la operación y retardan el recorrido de los trenes debido a los requisitos especiales de precaución que deben cumplirse para reducir las posibilidades de accidentes. Por otro lado, las fuertes pendientes, el alto grado de curvatura, la insuficiente capacidad de los laderos para el tamaño de los trenes actuales, la baja capacidad de los patios y terminales localizados a lo largo de tramos importantes de la red, son elementos que inciden desfavorablemente en la operación de los trenes y se traducen en demoras.

La red ferroviaria no cuenta actualmente con un sistema adecuado de señalización, radiocomunicación y telefonía lo cual afecta la eficiencia operativa y la seguridad de la operación. Los sistemas de información y control de operaciones en los patios y terminales son también deficientes y contribuyen a elevar los costos.

### TRANSPORTE AEREO

El transporte aéreo se desarrolló dentro de un medio altamente competitivo, por lo que es necesario revisar permanentemente la frecuencia de los vuelos y los cuadros de rutas de las empresas nacionales utilizando el equipo más adecuado para cada ruta; actualizar periódicamente los convenios internacionales para asegurar la protección de los intereses del país; establecer una competencia controlada, y mejorar los servicios en las principales rutas, promoviendo así el crecimiento del tráfico en las condiciones más favorables para el desarrollo nacional.

Asimismo, en el desarrollo de la aviación civil se han presentado algunas deficiencias operativas, administrativas y de coordinación, que requieren superarse para elevar la eficiencia operativa y económica de los servicios, incrementar su disponibilidad, elevar los factores

de ocupación de los equipos, fortalecer la coordinación en la administración aeroportuaria, así como la situación financiera de las empresas.

### COMUNICACIONES ELECTRICAS Y POSTALES

La evolución de los servicios y sistemas de comunicación ha permitido alcanzar una cobertura y una satisfacción de la demanda que ha servido de apoyo al desarrollo económico, social y cultural de la población al propiciar el intercambio de información entre los centros de producción y de consumo, contribuyendo así al desarrollo de las actividades productivas.

Sin embargo, en el desarrollo de las comunicaciones la principal fuente de la demanda se ha localizado en los centros urbanos, en donde los servicios se han desarrollado con rapidez. En cambio, las áreas rurales, debido a la dispersión de las localidades y a las características topográficas del terreno han sido menos atendidas.

La evolución de la infraestructura de telecomunicaciones ha enfrentado problemas de coordinación en la programación de su crecimiento y operación, lo que ha dificulta-

do el desarrollo integrado y el mejor aprovechamiento de las redes de microondas federal y concesionada. Esto impone la necesidad de emprender acciones coordinadas para la ampliación y reestructuración de las instalaciones -- existentes, a fin de lograr una mayor complementación en la utilización de canales de larga distancia que coadyuven a alcanzar un alto índice de ocupación de las redes de microondas y permita alcanzar una mayor cobertura en la conducción de las señales de imagen, voz, telegráficas y de datos.

En las comunicaciones internacionales, se requiere fortalecer la capacidad de la infraestructura para los servicios de telefonía, televisión, telex y telegrafía, introduciendo de acuerdo con la evolución de las necesidades, los sistemas que permitan obtener, cada vez más, enlaces directos que eviten la triangulación del servicio.

El servicio telefónico es el que ha tenido la mayor rapidez de penetración, aceptación y crecimiento en las últimas décadas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos para superar su nivel de desarrollo, las necesidades insatisfechas son todavía importantes.

En las zonas rurales a la cobertura del servicio telefónico es insuficiente, enfrentando problemas importantes para su operación y desarrollo que resultan de la separación de los núcleos de población entre sí y de estos con los centros urbanos, así como de la falta de infraestructura básico y difícil topografía en muchas localidades y regiones. Este servicio requerirá apoyarse con mayores recursos para incrementar su cobertura y establecer un sistema coordinado de operación y mantenimiento, en colaboración con las entidades federativas y los propios usuarios del servicio.

En el servicio telex el rápido crecimiento de la demanda principalmente de los sectores industrial y de servicios, ha vuelto insuficiente la capacidad de oferta, generándose necesidades insatisfechas que deberán atenderse en los próximos años.

Por su parte, el servicio de teleinformática para el tratamiento automático y conducción a distancia de información, presenta todavía un desarrollo incipiente en México requiriéndose intensificar su crecimiento a fin de aprovechar plenamente sus beneficios para el desarrollo general del país.

La cobertura geográfica del servicio telegráfico es aún-insuficiente y el volúmen de tráfico alcanzado ha generado problemas operacionales que hacen imperativo redimensionar y ampliar la red automática de Telégrafos Nacionales, e incrementar la construcción de líneas y circuitos telegráficos. Por otro lado, el uso de las franquicias-telegráficas ha contribuido a acentuar los problemas operativos del servicio, así como a su deterioro financiero ya que los mensajes libres de pago, aunque no representan grandes volúmenes, son los más extensos, por lo que es necesario racionalizar su utilización.

En el servicio postal se han presentado importantes problemas operativos y administrativos que demandan una reorganización general del servicio, así como una mayor --desconcentración geográfica, ya que por insuficiencia de recursos se ha retrasado la expansión de este servicio -de gran importancia social.

El correo es también un servicio deficitario desde el --punto de vista financiero, fundamentalmente por los objetivos sociales que persigue. Como en el caso del telé--grafo, se requerirá revisar la reglamentación de las ---franquicias para racionalizar su uso ya que conduce a dé

ficits cada vez mayores.

### SISTEMA DE TRANSPORTE ELECTRICO

El Sistema de Transporte Eléctrico ha sido uno de los servicios más importantes para la población, pues además de tener muchos años en función, tiende a seguirse ampliando para la solución del problema de transporte. Este como to dos sabemos, es un servicio subsidiado que trae como conse cuencia un beneficio al usuario.

A continuación se enlistan cada una de sus terminales:

- UNIDAD HABITACIONAL EL ROSARIO - ATZCAPOTZALCO
- COL. PETROLERA - ATZCAPOTZALCO
- ATZCAPOTZALCO - METRO CHAPULTEPEC
- ATZCAPOTZALCO - METRO AEROPUERTO
- METRO AEROPUERTO - SAN JUAN DE ARAGON
- NUEVO ATZACOALCO - IZTAPALAPA
- TERMINAL DE AUTOBUSES DEL NORTE - DIVISION DEL NORTE
- CD. DEPORTIVA - METRO TACUBAYA
- VILLA DE CORTES - UNID. HABITACIONAL IZTACALCO
- SAHOP - CD. UNIVERSITARIA
- MIXCOAC - TETEPILCO

- GLORIETA MANACAR - SANTA CRUZ MEYEHUALCO - UNID. HABIT.  
VIC. G.

- UNIDAD INDEPENDENCIA - TERM. DE AUT. DEL SUR
- TLALPAN - TERMINAL DE AUTOBUSES DEL SUR
- XOCHIMILCO - TERMINAL DE AUTOBUSES DEL SUR.

Faltando por construir el Eje 9 Sur con una longitud de 8 Kilómetros.

### SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO ( METRO )

La funcionalidad y objetivo que persigue este servicio se caracteriza principalmente por ser:

- Sistema rápido de transporte
- Colectivo
- Urbano

Nuestro SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO (METRO), uno de los más recientes, ha logrado aprovechar experiencias ajenas adaptándolas a nuestras condiciones propias y constituye hoy uno de los orgullos de nuestra capital.

### ANTECEDENTES CRONOLOGICOS DEL S.T.C.

1.- Abril 9 de 1967.- Aparición en el Diario Oficial del-

Decreto de creación del S.T.C., para construir, operar y explotar un tren rápido, con recorrido subterráneo y superficial, para el transporte colectivo en el D.F.

2.- Iniciación de las obras: 19 de junio de 1967

3.- Septiembre 5 de 1969.- Inauguración de la Línea 1.

4.- Primero de agosto de 1970.- Inauguración de la Línea-  
3

5.- Noviembre 20 de 1977.- Se iniciaron las obras de ampliación inmediata de la Línea 3, hacia el Norte y -- Sur así como la Línea 4, 5 y parte de la 6.

7.- Junio 7 de 1980.- El Presidente López Portillo pone - en servicio la Estación Centro Médico.

8.- Agosto 25 de 1980.- Se inauguran las Estaciones: Etiopfa, Eugenia, División del Norte y Zapata de la Línea 3.

9.- 1977 - 1982.- De acuerdo con el plan maestro del ME--TRO, cuya realización tiende a ser más eficiente y su

ficiente, este servicio masivo de transporte, se inició la prolongación de la Línea 3 hacia el Sur y el Norte, esta última inauguración por el Primer Magistrado el 1°. de Diciembre de 1979 y la construcción de las Líneas 4, 5 y 6, que serán terminadas en el presente Sexenio. La red del METRO llegará con esto a 85 kilómetros y su capacidad de transportación ascenderá a 5'000,000 de pasajeros diariamente.

#### TRANSPORTE URBANO DE SUPERFICIE - RUTA - 100

Ante la necesidad sentida de los habitantes de la Ciudad de México de contar con una guía informativa del transporte la Dirección General de Autotransportes Urbanos R-100, acatando las instrucciones del Presidente de la República y con apego a la Reforma Administrativa del Gobierno Federal, determinó la edición de la presente guía, la cual resulta de una combinación de esfuerzos para integrar un Sistema de Transporte de superficie, ágil y suficiente que brinde al público usuario alternativas de aplazamiento con un mínimo de esfuerzo, en el menor tiempo posible y a un bajo costo.

El sistema se apoya en la red de Ejes Viales para los re--

corridos comprendidos en el perímetro del Circuito Interior y en un sistema alimentador, que está integrado por un gran número de rutas. Estas parten, en la mayoría de los casos, de la periferia al centro integrándose al igual que las rutas directas, al Sistema de Transporte Colectivo (METRO) y al Sistema de Transporte Eléctrico. Posteriormente se realizaron diversos ajustes con el objeto de cubrir los recorridos óptimos para el público usuario y de aprovechar adecuadamente el número de autobuses en operación.

Esta guía informativa R-100 contiene una relación del número y nombre de cada una de las rutas, así como 218 planos en los que se puede apreciar claramente el trazo de las rutas, contemplando las avenidas principales, las transversales y las conexiones con las rutas de autobuses metro y trolebuses.

También se incluyen 218 recorridos donde se detallan las avenidas y calles por donde circulan los autobuses e igual número de planos conjuntos, que configuran el Sistema de Transporte R-100 en la Ciudad de México, compuesta por 83 rutas directas y 135 SAROS (Servicio Alimentador), que dan servicio a las 16 Delegaciones Políticas del Dis-

trito Federal.

En esta forma, el Departamento del Distrito Federal cumple, en forma coordinada, una de las acciones prioritarias al servir a través de la empresa Autotransportes Urbanos de Pasajeros R-100, a 5'000,000 de usuarios diariamente.

### 1.1.3. EL SECTOR SERVICIOS EN EL ENTORNO DE LA ECONOMIA-NACIONAL

El sistema económico mexicano es mixto; dentro de él el Plan Nacional de Desarrollo es obligatorio para el sector público y para el sector privado. Dicho plan señala acciones concretas para el sector público y establece directrices para el sector privado por medio de orientaciones generales-políticas específicas, estímulos que lo orienten y acuerdos que lo comprometan. Es decir, la planeación requiere inducir y concertar acciones con el sector privado y con ellos fijar compromisos, cuyo desenvolvimiento se observe y apoye.

La participación del sector privado en la actividad económica está prevista en las libertades que

garantiza el orden jurídico del país. La acción de los particulares en los procesos económicos - han sido de relevante importancia en el desarrollo del país; su aportación a la consecución de los objetivos nacionales será más fecunda cuanto más se adecue a las definiciones de la política-económica del desarrollo que adopte la comunidad a través de sus legítimos representantes.

La responsabilidad de las tareas de desarrollo - no son exclusivas del sector público, sino de toda la comunidad mexicana. La participación del-Estado en los procesos económicos deriva de mandatos legales y de las demandas de la comunidad- y de sus grupos. El poder público dispone de diversos elementos para estimular la acción de los particulares hacia los propósitos del desarrollo nacional. En primer lugar establece normas, --- crea instituciones y provee seguridad, conforme a las cuales se desarrolla el trabajo y el es--- fuerzo colectivo, así mismo las políticas de desarrollo orientan y equilibran la acción de los- miembros de la comunidad y el uso de los recur-- sos de que dispone para su uso en el tiempo y el

espacio y la creación de mayores servicios prioritarios a la población.

La sociedad mexicana es un todo armónico en cuyo bienestar deben incidir los esfuerzos de todos. La empresa mexicana es un órgano de promoción social- altamente interesado en el encuentro de las soluciones de los problemas que la convivencia diaria- plantea a toda la colectividad. Paralelamente a - sus finalidades económicas la empresa tiene como - objetivo esencial el mejoramiento de la sociedad- en su conjunto. Así mismo la existencia y funcio- namiento de la empresa se traduce en bienestar so- cial, vivienda y salud para la población en gene- ral del país. Es importante considerar que la em- presa debe participar de manera eficiente en la -- planeación de las políticas a seguirse en los pró- ximos 6 años, a efecto de que todas las acciones a desarrollarse redunden en una plena seguridad so- cial para la comunidad nacional.

ESTRATEGIAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS TANTO DEL SEC- TOR PUBLICO COMO PARA EL SECTOR PRIVADO.

1) Mantener y fortalecer un organismo intersecretarial --

del más alto nivel, en donde se coordinen y se dicten - decisiones en materia de comercio, de fomento industrial, de tecnología, de financiamiento de información, de normalización, estableciendo grupos especializados en - las principales funciones que dependen de este Organismo y en los cuales estén representados los productores - por conducto de sus cámaras de industria.

- 2) Mantener, consolidar e implantar, comisiones consultivas mixtas de abastecimiento en todas las Entidades del Sector Público, demandantes de bienes de capital.

Reactivar las de Pemex, Sidermex y Fertimex.

- 3) Adecuar y actualizar la Ley de Adquisiciones del Sector Público y las normas para concursos de manera que permitan realmente canalizar el poder de compra de dicho sector hacia la fabricación nacional.

- 4) Establecimiento de pronosis de equipo y materiales en cada entidad demandante, para períodos no menores de -- tres años y amplia difusión de las mismas en el sector Industrial.

- 5) Evitar la importación de maquinaria usada. Aplicar en este sentido los criterios que al respecto establece - " el programa de fomento a la industria de bienes de - capital".
- 6) Racionalizar la inversión a fin de no duplicar instala ciones y lograr una eficiente utilización de la planta industrial nacional.
- 7) Promover la integración horizontal de esta industria, - buscando racionalizar las inversiones, mejorar la efi- ciencia y ampliar la oferta de componentes, mejorando- la calidad y tipo de maquinaria del aparato productivo impulsar la subcontratación.
- 8) Es necesario diseñar programas especfficos de producti- vidad que cubran cuando menos las áreas de materiales- (nacionales e importados), maquinaria (selección, loca- lización y carga) y mano de obra (formación de opera- dores en áreas básicas y especialización del trabajo)
- 9) Promover la capacitación y desarrollo de los recursos- humanos en todos los niveles, principalmente los de es pecialidades. Coordinar programas, unificar esfuerzos.

10) Apoyar la creación y maduración de firmas nacionales de ingeniería para depender en menor medida del exterior en materia de asistencia técnica.

El sector servicios ha mantenido una posición relevante dentro del contexto de la economía nacional, al contribuir en el Producto Interno Bruto con un alto porcentaje en la última década.

El modelo de desarrollo seguido por el país desde mediados del presente siglo, dio como resultado un crecimiento considerable del sector servicios.

Su papel en el contexto económico y social, se ha dado en dos sentidos: por un lado ha constituido un apoyo esencial a las actividades productivas y, por otra parte, forma el puente de los beneficios entre el desarrollo y la población en términos de servicios directos.

Muchas de las actividades que conforman el sector servicios han representado un papel fundamental en el funcionamiento del aparato económico; en el ámbito de la distribución y de la intermediación física y financiera, así como de base al resto de la actividad económica.

El sector servicios requiere una política integral propia y una atención especial, principalmente en cuanto a elevar las posibilidades de empleo y debe de tomarse en cuenta que junto con estos últimos, los servicios también se demandan directamente como satisfactores para cubrir las necesidades prioritarias de la población y buscar un bien común para todo el país.

## 1.2. CONCEPTUALIZACION DE LA EFICIENCIA

Todos hemos experimentado la frustración de estar esperando para poder obtener un servicio, y esto por lo general nos parece una pérdida de tiempo, ya que podemos tener la opción de buscar el servicio en --- otro lado o de marcharnos del lugar sin el servicio.

Lo anterior tiene grandes consecuencias económicas - directas para la organización que proporciona el servicio; ya que si un cliente abandona la idea de recibirlo, se convierte en un costo de oportunidad; se pierde la oportunidad de tener una utilidad al proporcionar el servicio; y el hombre tiene gran importancia en lo anterior, ya que los hombres inician y operan los sistemas de producción para dar servicio-

a otros hombres. La aceptación que recibe un producto, es una medida de lo bien que pudo haber sido diseñado el sistema de producción y en el cual el factor humano es una parte integral del mismo - (Riggs, 1980).

Por lo anterior, es importante conocer que aunque las habilidades y las características varían ampliamente entre los individuos, se dispone de muchas gomas para ayudarlos a trabajar eficientemente.

Las organizaciones siempre están intentando aumentar la eficiencia de sus empresas, y puede hablarse de la eficiencia de una organización de modo análogo a como se habla de un motor. ¿Cuánto rendimiento se obtiene de un insumo dado? ¿Cuánto insumo ha de invertirse para asegurar la obtención de un rendimiento dado? Y aunque es difícil, si no imposible, dar una respuesta absoluta a tales cuestiones, a menudo resulta posible ofrecer aproximaciones o eficacias relativas de dos o más organizaciones similares (Katz y Kahn, 1979).

Sin embargo, el concepto de eficiencia no es fácil de definir, ya que, aunque pudiéramos comparar la eficiencia de dos organizaciones similares, en ambas pueden existir factores que hagan que nuestra apreciación de la eficiencia de cada una de ellas difieran, o precisar cual de las dos resulta más eficiente es una cuestión empírica.

Por ello, se puede definir la eficiencia organizacional "como la capacidad de lograr un máximo de utilidad para la organización por medios económicos y técnicos o por medios políticos (Katz y Kahn, 1979).

Ahora bien, si la eficiencia la representamos en términos de porcentaje y es el cociente de la diferencia de horas hombre absorbidas, menos horas hombre trabajadas, entre las horas hombre trabajadas contra 100.

Por ejemplo:

horas trabajadas 100

horas absorbidas 80

Horas absorbidas 80 - horas trabajadas 100 "x" contra  
= 100

horas trabajadas 100

$$\frac{80 - 100}{100} = \frac{-20}{100} = -20 \text{ contra } 100 = 80\% \text{ eficiencia}$$

entonces podríamos decir que la ineficiencia, tomando el ejemplo anterior, sería: si tenemos 80% de eficiencia, de ineficiencia tendremos el 20%.

Por lo tanto la ineficiencia es el tiempo no absorbido del total de horas trabajadas y se representa también en términos de porcentaje.

Algunas de las causas de la ineficiencia son debidas a ciertos factores como son:

- Factores internos.- Deficiente selección de personal, así como también el método de asignación en el trabajo; fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización que impiden un empleo estable, etc
- Factores externos.- De la colectividad: vivienda inadecuada, problemas de compras, transporte deficiente, etc.; Personales: enfermedades y accidentes, obligaciones del hogar, etc.

De lo anteriormente mencionado podemos darnos cuenta que el elemento humano es el factor importante que da vida y movimiento a la organización; así, si el elemento humano está dispuesto a proporcionarnos su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá o pudiera llegar el caso que retrocediera.

De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a la administración de sus recursos humanos, evolucionado constantemente de acuerdo a sus nuevas necesidades.

### 1.2.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la búsqueda de nuevos enfoques y soluciones, la administración ha tenido que crecer, madurar y aprender de sus errores en un proceso que deberá continuar, ya que el ser humano es cambiante y la administración, como coordinadora del esfuerzo humano, debe cambiar de igual manera. Esta disciplina, como cualquier otra, ha evolucionado como consecuencia de las necesidades que afronta el hombre en el afán de supervivencia y búsqueda de la superación.

Desde los principios de la historia, observamos que el hombre ha efectuado esfuerzos coordinados para el logro de objetivos que satisfagan las necesidades que el medio ambiente le plantea.

Así tenemos que en un principio, el esfuerzo humano estuvo orientado exclusivamente a la satisfacción de sus necesidades básicas. Un ejemplo de esto lo tenemos en las organizaciones primitivas, en las cuales el trabajo se orientaba principalmente a la obtención de alimento y vestido.

Posteriormente, el individuo comienza a trabajar con ayuda de otros, asignándose funciones y coordinando las actividades de cada uno.

Con el surgimiento de la propiedad privada y más tarde de la esclavitud, la asignación de funciones fue tal vez menos equitativa; sin embargo, el objetivo seguía siendo satisfacer ciertas necesidades primarias. Es decir, que aún cuando la manera de organizarse era diferente a la anterior, el esfuerzo humano se orientaba a la satisfacción de necesidades primarias de una manera rudimentaria.

Sin embargo, este estado de cosas cambió radicalmente con la Revolución Industrial al orientar el trabajo humano hacia la producción masiva; podemos señalar a la Revolución Industrial como el inicio de la administración como disciplina, dado que en este momento de la historia se da la creación de grandes organizaciones con un objetivo específico: producir.

Pero es hasta los inicios del Siglo XX cuando se desarrollan técnicas definidas con el fin preponderante de maximizar la producción. La Ingeniería Industrial da nacimiento a la disciplina de la administración como función específica en una organización surgiendo, simultáneamente, la Administración de Recursos Humanos, aunque todavía no definida con este nombre, con la misión de lograr que los individuos sean cada vez más eficientes en la producción.

#### 1.2.1.1. ADMINISTRACION CIENTIFICA

La Administración Científica, surgida a principios del presente siglo, perseguía la eficiencia por medio de técnicas cuya finalidad era economizar movimientos y distancias, realizando solo aquellas acciones

nes que estuvieran justificadas por la tarea que se ejecutaba. Además, la Administración Científica perseguía la motivación del individuo hacia la producción por medio de incentivos económicos. Podemos decir que la Administración Científica - descansaba principalmente en la simplificación - del trabajo, en un alto grado de especialización y en la motivación económica del individuo.

Aún cuando no es válido decir que la Administración Científica haya fracasado, la inquietud por incrementar la eficiencia de los trabajadores siguió existiendo, y como consecuencia se investigaron cuestiones tales como la influencia del ambiente de trabajo en los índices de eficiencia.

#### 1.2.1.2. LA ESCUELA HUMANO RELACIONISTA

Y mientras se investigaba los efectos del ambiente de trabajo en los individuos y su productividad, se encontró, por accidente, que las relaciones de los individuos con sus compañeros -

de trabajo y con la organización en sí y sus representantes, eran un factor fundamental en la manera de ejecutar el trabajo mismo.

Fue Elton Mayo, a raíz de los estudios de Hawthorne, el primero en señalar la importancia de estos factores.

La Escuela Humano Relacionista, se evocó a aplicar la importancia de las relaciones humanas al incremento de la producción por medios diferentes que los seguidores de la Administración Científica, pero en realidad el trabajador se veía beneficiado solo por la casualidad o como factor secundario y no por que se le valorara humanamente.

Sin embargo, surgieron cosas favorables de este movimiento, desde el momento en que se comienzan a relacionar los descubrimientos e investigaciones de los estudios de la Psicología y Sociología acerca de la motivación del ser humano con el trabajo.

A raíz de ésto, se inicia una etapa esencialmente humanista dentro de la administración.

### 1.2.1.3. EL NEOHUMANO RELACIONISMO

Hasta el momento en que la Administración comienza a tomar un sentido humanista, se había enfatizado el papel de la supervisión y control en el logro de los objetivos organizacionales, bajo un esquema tradicional de mando.

Sin embargo, en la segunda parte del presente siglo surgen inquietudes con relación a si el esquema tradicional de mando es el más adecuado. - Douglas McGregor (1960) es uno de los primeros en cuestionar la bondad del esquema tradicional de mando al plantear la Teoría X y al desarrollar su Teoría Y. El planteamiento de estas Teorías es el inicio de un cambio en la filosofía de la Administración de los Recursos Humanos. Se comenzó a valorar al elemento humano de una organización en su justa medida y a reconocer la importancia de la satisfacción de las necesidades individuales para el desempeño adecuado en el --

trabajo.

Se persiguió ya no solamente el incrementar la eficiencia sino también el hacer del trabajo una actividad humanamente gratificante y no enajenante y en la cual el individuo pudiera buscar su realización.

Se reconoció la participación del individuo en la toma de decisiones que habrían de afectarle dentro del trabajo, y se llegó, a la idea de grupos de trabajo.

Si consideramos que el objetivo de la Administración es la de coordinar el elemento humano de tal modo que se logre de la manera más eficiente entendiéndose como tal, la obtención de una mayor productividad.

Una de las principales preocupaciones de la Administración de Recursos Humanos es encontrar las situaciones en las cuales el factor humano es motivado a ser más productivo a fin de fomentarlas en el área de trabajo.

## 1.2.2. FACTORES QUE AFECTAN LA EFICIENCIA

### 1.2.2.1. COMUNICACION

La falta de eficiencia dentro de una organización no solo se da desde el punto de vista productivo, sino dentro de toda relación humana, y es la comunicación un factor importante ya que la falta de ésta dentro de una organización, ha originado --- grandes problemas, dando como resultado un atraso en el desarrollo de la misma ( Yoder, 1979).

De ahí la inquietud de los integrantes de las organizaciones por tratar de solucionar los problemas de comunicación generados por el desarrollo de la misma, ya que se hace necesaria para el logro de los objetivos comunes (Arias, 1979). Katz y Kahn, (1979) dice: "...la comunicación es la --- fuerza que une entre sí a las personas de una organización", y si se parte de que todo sistema necesita del intercambio de estímulos y de reacciones entre él y el medio circundante para poder seguir existiendo, la única forma en que puede lo--grarlo es estableciendo canales internos y externos de comunicación que le permitan funcionar efi

cientemente.

Si analizamos los recursos de que dispone una organización, podremos darnos cuenta que los recursos humanos representan los de mayor importancia, puesto que no debemos olvidar que los individuos son la base de funcionamiento y desarrollo de la misma (Hodgetts, 1981).

Los recursos humanos con que cuenta una organización pueden ser incrementados a través de diversos medios como son la educación y el entrenamiento, y lo anterior se logra por medio de la comunicación; ya que gracias a ella es posible transmitir a otros nuestras experiencias, a fin de que sean asimiladas y continuadas. A través de una buena comunicación podemos lograr que la administración de cualquier organización sea más eficiente, ya que la buena marcha de cualquier grupo dentro de una organización está en función de la información que posean, puesto que, quienes no están enterados de las causas del grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás.

La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos, creando ineficiencia, - cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos.

De lo anteriormente mencionado nos podemos dar - cuenta de la gran importancia que para una organización puede ser, el contar con canales apropiados de comunicación, ya sean estos internos o externos. Entendiéndose por canal de comunicación el medio por el cual se hace llegar la información; memoranda, cartas, teléfono, radio, - periódicos, películas, revistas, conferencias, - juntas, etc.

Asimismo, la comunicación es indispensable para - lograr la necesaria coordinación de esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por - una organización.

Dicha participación solo podrá obtenerse en la - medida en que se encuentren establecidos sistemas de comunicación que abarque todas las áreas de -

La organización, tanto formales como informales, que tengan como finalidad el proporcionar un conocimiento real de la situación de los individuos dentro de la misma, o sea el conocimiento de sus actitudes reflejadas en opiniones.

#### 1.2.2.2. ACTITUD

La manifestación de la opinión del personal permite conocer la actitud que tienen hacia la organización, así como también muestran las necesidades individuales que pretenden satisfacer, logrando con ello la conjugación de intereses que pueden englobarse en un objetivo comun.  
(Hodgetts, 1981).

Esto sólo puede darse a través de una comunicación continua e interactiva en todo el sistema, porque tanto las actitudes como la misma organización se encuentran en constante dinamismo que requieren de nuevas estrategias de comunicación.  
(Hodgetts, 1981).

No obstante, sea cual sea el medio utilizado, no todos los intentos de comunicación logran el éxito.

Hay situaciones en las que se registra una ruptura en la transmisión, provocada por barreras tales como la percepción en el lenguaje, la semántica, el tamaño del grupo y organización, la inferencia-observación, la competencia de mensajes, la escucha selectiva y el status. Algunos de los métodos más comunes que sirven para vencer estas barreras incluyen la comunicación cara a cara, del uso de lenguaje sencillo y comprensible, la repetición del mensaje, la empatía. Todos estos elementos son vitales para la comunicación organizacional, porque promueven la retroalimentación del receptor al emisor, logrando con ello que la comunicación se convierta en un proceso de circuito cerrado.

#### 1.2.2.3. LIDERAZGO

Ahora bien, es importante considerar también -

la importancia que puede tener el proceso de liderazgo dentro de una organización. Este proceso implica ejercer influencia en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de alguna meta (o metas) en particular (Hodgetts y Altman, 1981).

Existen varios modelos de liderazgo, sin embargo, todos se caracterizan por una preocupación suprema: la eficiencia del líder. Este debe satisfacer los requisitos de rendimiento de la situación.

En ocasiones esto requiere una orientación hacia el trabajo, en otros es preciso contar con una orientación hacia las personas, y en otras más, exige una combinación de ambas. Para determinar el estilo apropiado, es necesario tomar en cuenta tres variables: el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo.

#### 1.2.2.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Sin embargo, para que todo lo anteriormente mencionado sea posible dentro de una organización, debemos contar primeramente con el elemento humano y para contar con este tendremos que mencionar dos etapas importantes de la Administración de Recursos Humanos y que son: el Reclutamiento y la Selección de Personal, ya que a través de éstas la organización se provee del elemento humano necesario e idóneo para el desarrollo de sus actividades. Así como la de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

De ahí la importancia de implantar políticas de reclutamiento y selección de personal, ya que estas dos etapas de la Administración de Recursos Humanos es de suma importancia y no pocas veces se le presta la suficiente atención, lo cual trae como consecuencia una mala adaptación y poca eficiencia de la persona contratada para el puesto, en cambio un buen reclutamiento y selección, nos proporciona personal adecuado y realmente --

útil para la organización.

La política que obviamente guía la selección, es la intención de seleccionar los mejores candidatos posibles para cada vacante en el programa de formación de personal y evitar entrar en relaciones con quienes no operen bien.

No debemos olvidar que las cuestiones laborales constituyen uno de los problemas de mayor trascendencia para toda la empresa, pues son la clave de la eficiencia operacional e inclusive motivo de éxito en el logro de objetivos, que como consecuencia inmediata van a traer pérdidas o utilidades de la empresa.

Destacando de la Administración de Recursos Humanos la Selección de Personal observamos que antiguamente cuando una persona requería de trabajo, lo único que tenía que hacer era dirigirse al capataz para conseguirlo, esto traía aparejado que personas que no tenían experiencia para la operación que se tratara fueran contratadas, trayendo como consecuencia una serie de problemas produc-

to de esta contratación rudimentaria, puesto que no reunían los requisitos que el trabajo requería

Fue Federico W. Taylor uno de los primeros en seguir un método científico para la selección de -- los trabajadores. Taylor propuso que el reclutamiento y la selección de los trabajadores fuera -- una función centralizada en una oficina, en interés de la economía y de la eficiencia operacional. Actualmente, las oficinas de contratación y empleo así como la función de selección de personal -- han alcanzado una gran importancia y la necesidad de ésta es inegable por sus funciones no son susceptibles de substituirse por alguna otra de otro departamento.

Por lo antes expuesto, debemos considerar la importancia que se le debe conceder a la oficina de reclutamiento y selección dentro de una organización, ya que la fase de reclutamiento será el punto de partida para aprovisionarnos de candidatos y de estos poder elegir el más adecuado al puesto.

El reclutamiento es el mecanismo através del cual

se suministran prospectos o candidatos para vacantes y plazas de nueva creación en la organización.

Con lo anterior no queremos decir que es en la fase de reclutamiento donde se ve si un candidato debe ocupar el puesto o no. Sino por el contrario, únicamente en esta fase vamos a prevernos de candidatos, los cuales pasarán una serie de entrevistas, pruebas sicotécnicas y exámenes de aptitudes y conocimientos que servirán de base al seleccionador para su posible posterior contratación.

La efectividad en esta fase se representa por el tiempo que transcurre entre la requisición de personal y la cumplimentación de ésta, es decir que su efectividad tiene como medida el tiempo.

Ahora bien, no podemos culpar a la fase de reclutamiento de si los candidatos son o no los adecuados, sino que esto dependerá en gran parte de la forma en que se hayan definido los puestos.

La selección es el proceso mediante el cual los\_ candidatos a un empleo se dividen en dos clases:

- Aquellos a quienes se les va a dar el empleo\_ y
- Aquellos a quienes no se les va a dar el em-pleo.

A modo de explicación, diremos que por medio de\_ las técnicas de selección de personal, vamos a - poder decidir con base en los resultados obtenidos cuales son las personas que reúnen los reque\_ sitos esenciales para desempeñar determinado pu\_ esto; a la vez con esto daremos cumplimiento a - la política general de la persona adecuada para\_ el puesto adecuado.

Finalmente, con la información obtenida de cada\_ una de las diversas fases del proceso de selec\_ ción, se procede a evaluar comparativamente los\_ requisitos del puesto con las características - de los candidatos a fin de que se tome la deci-- sión final, o sea, la contratación.

#### 1.2.2.5. CONTRATACION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto -- inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Razón por la cual, la organización debe contar -- con medios eficientes de comunicación, a fin de informar al respecto a todos los nuevos elementos - que ingresan y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, - al grupo de trabajo y a la organización en general.

#### 1.2.2.6. CAPACITACION

El objetivo de la capacitación y entrenamiento es fomentar la función social como factor de progre-

so. Representa también la oportunidad que se le da al trabajador para superarse dentro de la organización con el fin de que pueda desempeñar -- eficientemente sus labores.

Es necesario que las personas se eduquen para -- que sepan aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir la - maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestas a trabajar de manera eficiente.

Por lo anterior podríamos definir a la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo (Arias Galicia, 1979).

Por todo lo antes mencionado, podemos darnos cuenta que los factores que hemos señalado, influyen de manera importante dentro de la organización -- con el fin de lograr incrementar su eficiencia y productividad.

Sin embargo, es importante también señalar que no

únicamente la organización se beneficia aumentando sus índices de eficiencia y productividad, sino que también el individuo mismo, ya que tendrá mayores satisfactores tanto económicos como morales que le permitirán elevar su nivel de vida y por consiguiente, la colectividad se verá también beneficiada.

### 1.3. PRODUCTIVIDAD.

La palabra "productividad" no es nueva, pues data de épocas lejanas en que fué empleada por algunos economistas clásicos. Lo que es realmente reciente es el "espíritu de productividad" y a raíz de ello el referido término adquirió gran difusión y se le cita frecuentemente en el planteo y solución de todos los problemas políticos, económicos y sociales.

La "productividad" ha sido interpretada en distintas formas. En términos generales puede decirse que representa el grado de eficiencia logrado por una explotación. El Grupo de Expertos de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica (1979), que estableció definiciones con el propósito de lle-

gar a un acuerdo internacional sobre un léxico común entre los países interesados en el desarrollo de Centros Nacionales de Productividad, señaló que:

### 1.3.1. DEFINICION

El concepto moderno del término "productividad" es en esencia, el mismo que correspondía a los de "administración científica" y "racionalización", pero su contenido y finalidades son mucho más extensos (O'Donnell, 1982). En efecto, la diferencia fundamental reside en que las aludidas denominaciones respondían a problemas y objetivos propios e internos de la empresa; en cambio la productividad, tal como se concibe y se desarrolla actualmente, constituye una cuestión inherente a la gestión de la empresa y como medio de política económica y social nacional, cuyo objetivo fundamental es el bienestar general.

Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de ser-

vicios que, en un período dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos, y por otra parte, al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y a los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción.

Para dar un ejemplo simplista, pero que pretende aclarar lo expresado anteriormente, se menciona el caso de una organización que con una inversión del 1, logra obtener una producción del 10. Se diría, entonces, que la razón de productividad es de 10 a 1. Si esa misma organización se auxilia con las ciencias y la tecnología, diversificando y mejorando su maquinaria, sus sistemas de producción, diseños, en una palabra: su administración, es fácil suponer que tales esfuerzos se orientan hacia la elevación del índice de productividad y quizá para fines del ejemplo, habiéndose incrementado la inversión de recursos a 2, se logró obtener un volumen de producción de 26; donde el índice de productividad alcanzado sería de 13 a 1 (Arias Galicia, 1981).

### 1.3.2. ASPECTOS GENERALES

La preocupación por el incremento de los índices de productividad es muy justificado pero debe traer -- aparejado el celo mayor que definir previamente el destino final de la producción excedente. En efecto, un incremento en los índices de productividad, sin un desarrollo concomitante de los mercados de consumo, lejos de representar un beneficio para el empresario, significa un peligro a largo plazo, ya que los almacenes se encontrarían saturados de productos que muy lejos de reportar una utilidad económica a la organización representarán el riesgo de una pérdida.

La preocupación por desarrollar mercados, quizá notan solo en la proporción en que se desarrollan los índices de productividad sino a un ritmo mayor, encuentra su solución en dos medidas administrativas fundamentales: baja de precios e incremento del ingreso personal de las grandes masas de población -- (compendio Universitario, 1979).

Se ha comprobado, en reiteradas ocasiones, que una reducción en los precios no afecta forzosamente el índice de utilidades, puesto que en ocasiones puede compensarse con el mayor volumen de operaciones que será posible realizar; no obstante, se ha comprobado también que la reducción en los precios no siempre mueven al consumidor a elevar sus volúmenes de compra ni siempre generará un número de consumidores.

Se hace necesario pues, elevar el nivel adquisitivo del mercado de consumo. Este incremento solamente puede ser alcanzado cuando, en términos generales-- y en la forma más amplia, el sector asalariado recibe la parte que le corresponde en la generación del incremento de los índices de productividad. El incremento en la productividad y la distribución del ingreso son dos medidas que aliviarán y aún pueden solucionar las tensiones generadas por la explosión demográfica (Compendio Universitario, 1979). En ambas medidas los administradores tienen un gran papel que jugar.

### 1.3.3. PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL

Dejando a un lado los mezquinos problemas económicos que el afán de incrementar la productividad en forma nada técnica aún inconsciente, pueda acarrear el empresario, se hace referencia ahora a la problemática económica-social que esta situación desencadenaría.

Si consideramos que un auge de la productividad puede alcanzar no tan solo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación -- que, en beneficio de la calidad y cantidad, hace al trabajador en la medida que va adquiriendo mayor destreza y conocimiento (recursos humanos) en su oficio precisa reflexionar en que, por más que algunas personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento, de sentimientos y actitudes y, sobre todo, espíritu de justicia que tarde o temprano experimentarían. Así pues, si bien es cierto no son ellos el factor único del incremento de la productividad, sí constituyen los primeros actores del drama que se está generando, al no existir un equilibrio armónico en la distribución o tenencia de los beneficios que reporta dicho incremento.

Es ocioso mencionar que, en el momento en que el trabajador organizado se percate, más o menos conscientemente, de que está contribuyendo con su esfuerzo - al enriquecimiento desmedido de un sector muy reducido de la sociedad, en detrimento de su propio beneficio y bienestar en este momento, cesara (en el mejor de los casos) el esfuerzo extraordinario que ha venido realizando por razón de la destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo.

#### 1.3.4. PRODUCTIVIDAD DE GRUPOS

Generalmente, en la valoración de la productividad - de grupos, en contraste con los resultados originados en individuos que trabajan en forma aislada, el grupo se manifiesta superior; sin embargo, dicha ventaja no es tan marcada, pues en muchos estudios el producto del mejor individuo es superior al logrado por un grupo. De ahí la importancia de especificar las condiciones en las cuales los grupos, obtienen mejores resultados que los individuos aislados:

- En las actividades que implican creación de ideas y presentación de una mayor cantidad de alternativas, hay más posibilidades de que varias personas puedan producir mejores resultados que los que -- aportaría una sola persona.
  
- Para las actividades sujetas a errores aprecia---bles, como la resolución de problemas matemáticos estimación de ventas de sucursales, etc., la combinación de las estimaciones o soluciones de va--rios individuos aumenta la precisión.
  
- Cuando varios individuos trabajan en conjunto para realizar una tarea, sus actividades propicia--rán una división del trabajo, que mejorará sus -- resultados (Koontz y O'Donnell, 1982).

El objetivo general de la productividad no solo es - aumentar el número de bienes existentes, sino aumen- tar las satisfacciones humanas, reduciendo desgastes físicos, intelectuales y monetarios.

Se puede concluir, de lo anteriormente expuesto, -- que la sola preocupación por incrementar los ndi--

ces de productividad no bastará para generar riqueza al capital, al trabajo, ni a la comunidad nacional. La riqueza y, más importante todavía, los beneficios culturales, sociales y morales que ésta implica, solo podrían ser obtenidos mediante el concepto adecuado y la consciente actitud para promover, en beneficio de todos, el incremento de los índices de productividad.

## CAPITULO II

### 2.- CASO PRACTICO

#### 2.1. METODOLOGIA

Durante muchos años todas las organizaciones han perseguido aumentar su productividad y eficiencia en beneficio propio, de sus trabajadores y de la colectividad misma, razón por la cual es de suma importancia conocer los factores antes mencionados dentro de cualquier organización.

Es por eso, que decidimos realizar el presente trabajo y nos hemos concentrado en una sola empresa, la cual está dedicada a la prestación del servicio de transporte colectivo dentro del área metropolitana de la Ciudad de México y zonas conurbanas, la organización a que nos referimos es: "Aurotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100".

Los resultados que pudieran surgir del presente trabajo pueden llegar a ser información útil y ofrecer temas para futuras investigaciones.

### 2.1.1. Pregunta de Investigación

¿Cómo afecta la eficiencia a la productividad en las organizaciones prestadoras de servicios?

### 2.1.2. Hipótesis de Investigación

Si consideramos que en cualquier organización es esencial contar con un alto índice de eficiencia a fin de aumentar la productividad de la misma podemos deducir que:

A mayor eficiencia de los Jefes de Departamento, mayor productividad de la gerencia en la organización-prestadora de servicios.

### 2.1.3. Hipótesis de trabajo.

De lo anteriormente mencionado podemos deducir nuestras hipótesis de trabajo de la siguiente manera:

$H_I$  = A mayor comunicación, dentro de la gerencia, mayor será la eficiencia.

Entendemos por comunicación: "... la fuerza que une entre sí a las personas de una organización" (Katz- y Kahn, 1979).

Por lo que debemos considerar a la comunicación como uno de los factores que logra unir los esfuerzos humanos dentro de una organización. Ya que como hemos venido señalando, la falta de la comunicación dentro de una organización ha originado grandes problemas, ocasionando atraso en el desarrollo de la misma (Yoder, 1979).

La siguiente hipótesis está relacionada con la actitud de los trabajadores, y se establece así:

$H_2$  = A mejor actitud hacia el trabajo por parte de los jefes de departamento, mayor será su eficiencia dentro del trabajo.

Entendiendo por actitud las reacciones de la conducta de un individuo respecto a las personas, a los objetos, sucesos o actividades (Hodgetts y Altman - 1981).

Podemos decir que el conocimiento de las actitudes componente importante de la conducta individual, - es de suma importancia ya que nos permitirá conocer lo que piensa o siente verdaderamente el trabajador de la organización. Asimismo, es de singular importancia también, el conocer la actitud - que mantienen los trabajadores dentro de la organización ya que una actitud negativa podría en un momento dado detener la marcha de la organización.

La siguiente hipótesis está relacionada con el liderazgo, y se establece de la siguiente manera:

H<sub>3</sub> = A menor necesidad de supervisión de los jefes de departamento, mayor será su eficiencia.

Al respecto, Hodgetts y Altman (1981) han definido al liderazgo como el proceso de influir en las personas para dirigir sus esfuerzos hacia la obtención de una meta (o metas) particular.

El proceso de liderazgo dentro de la organización es de gran importancia, ya que éste ejercerá influ

encia en las demás personas del grupo a fin de encauzarlas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización y elevando al mismo tiempo el nivel de eficiencia dentro de la misma.

La siguiente hipótesis de trabajo establece que:

H<sub>4</sub> = A mayor apego a los procedimientos y políticas de Reclutamiento y Selección de Personal mayor será la eficiencia del personal contratado.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado ( Arias Galicia, 1979 ).

Ya se ha comentado sobre la importancia que se le debe dar a estas dos etapas de la Administración de Recursos Humanos, ya que éstas serán el punto de partida para contar con el personal más adecuado al puesto a cubrir.

Por último, planteamos la hipótesis donde relacio

namos la eficiencia y la capacitación del trabajador.

$H_5$  = A mayor capacitación hacia el personal, mayor será la eficiencia en el desempeño de sus labores.

Podríamos definir que la capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo (Arias Galicia, 1979) que el trabajador adquiere para el mejor desempeño de sus labores.

Asimismo, la capacitación dentro de la organización, no sólo permite al trabajador superarse, sino que logra através de ésta trabajar de manera eficiente.

#### 2.1.4. Identificación del lugar

La presente tesis se llevó a cabo en la empresa -- "Autotransportes Urbanos de Pasajeros Ruta-100, -- contando con el apoyo del Director de Administración.

Se seleccionó este Organismo por dos razones que nos parecieron de gran importancia: En primer lugar tiene una gran trascendencia social por el servicio que presta y en segundo lugar, presenta una estructura organizacional constituida por diversos niveles jerárquicos.

Esta empresa ha establecido como objetivo primario la prestación del servicio público de transporte colectivo de pasajeros de autobuses en el Distrito Federal y zonas conurbanas de una forma eficiente, suficiente y deseable.

Como objetivos secundarios persigue: Incrementar-- la eficiencia de transporte por medio de la coordinación de servicios y la adecuación de las rutas a las necesidades reales de los usuarios, evitar pérdidas de horas de trabajo, propiciar el incremento de uso de transporte colectivo, contribuir a la reducción de la contaminación ambiental, por medio - del mantenimiento adecuado de los autobuses, y administrar el servicio de transporte urbano de autobuses de manera que se establezca el equilibrio entre los requerimientos de la población, la rentabi

lidad del organismo y el mantenimiento de un servicio adecuado.

El organigrama general de la empresa "Autotransportes Urbanos de Pasajeros. Ruta-100, se encuentra integrado por tres niveles, que son:

El Nivel Directivo,

El Nivel Normativo, y

El Nivel Operativo.

El nivel directivo se encarga de la planeación estratégica, de la coordinación de áreas y de la evaluación de los resultados, estableciendo también las políticas y objetivos de operación, administración y financieros.

El nivel normativo instrumenta los planes y programas de trabajo, proporciona los recursos y elabora los lineamientos, normas y estándares de operación, los procedimientos y las rutinas de trabajo. También se encarga de recopilar y analizar la información útil para la toma de decisiones.

Finalmente, el nivel operativo está constituido - por las gerencias modulares o módulos, que tienen al frente a un gerente modular, administrando un número determinado de autobuses cada uno de ellos

Los módulos "tipo" pueden ser reproducidos con características semejantes, de manera simultánea al incremento del número de autobuses, y estando supervisados estos módulos por seis coordinaciones-divisionales.

#### 2.1.5. Diseño y recolección de datos

Para la recopilación total de la información se elaboró un cuestionario, el cual constituyó el -- instrumento de medición. Este fué completado por los jefes de departamento, seis en total, quienes evaluaron el comportamiento laboral de Gerencia - de Recursos Humanos.

Para nuestro estudio se eligió el área de la Gerencia de Recursos Humanos la cual se divide en seis departamentos los cuales son: Departamento de Reclutamiento y Selección, Departamento de Ca-

pacitación y Adiestramiento; Departamento de Prestaciones y Servicios al Personal; Departamento de Movimientos de Personal y Departamento de Higiene y Seguridad Laboral. Esta gerencia forma parte de la Dirección de Administración.

Se eligió la gerencia antes mencionada en virtud de ser en ésta donde se lleva a cabo la administración de los recursos humanos con que cuenta el Organismo.

Una vez diseñado el cuestionario se procedió a su piloteo, el cual se realizó con seis personas, a nivel jefe de departamento, de otra gerencia de la Dirección de Administración. Se detectaron y corrigieron las fallas del cuestionario y se hicieron los cambios y ajustes necesarios para su óptima comprensión, quedando estructurado el cuestionario final (Ver anexo A).

Debemos señalar que los entrevistadores fueron los mismos que elaboraron el presente trabajo, por lo que estaban familiarizados con el contenido del cuestionario. Lo anterior se hizo con el fin de -

evitar cualquier sesgo o error por parte del entrevistador.

La primera aplicación del cuestionario fue cara a cara para que los evaluadores no se adelantaran a las preguntas subsiguientes, lo que hubiera podido contaminar sus respuestas.

Esto se realizó en las oficinas centrales ubicadas en la ciudad de México, donde los evaluadores y entrevistadores se reunieron en una fecha y hora específica con lo que se mantuvieron constantes las variables de tiempo y lugar.

Concluidas todas las entrevistas, se revisaron los cuestionarios, verificándose que estuvieran bien contestados y que no faltaran datos en ninguna sección.

Cada cuestionario se terminó en un tiempo promedio de diez minutos y se completaron en su totalidad en un período aproximado de sesenta y cinco minutos.

Es importante hacer notar que el cuestionario fue aplicado a todos los jefes de departamento que conforman la Gerencia de Recursos Humanos y quienes formaron nuestra muestra.

#### 2.1.6. La muestra

Con las palabras "universo" o "población" nos referimos al conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítico (Pauda, 1979).

Por tanto, la muestra es un subconjunto del conjunto total que es el universo o población (Pauda 1979: 63).

" La Teoría del muestreo tiene como finalidad establecer los procedimientos a través de los cuales sea posible hacer generalizaciones sobre una población a partir de un subconjunto de la misma, con un grado mínimo de error" (Padua, 1979:63).

Sin embargo, no todas las muestras tienen como propósito sacar conclusiones acerca de la población. Las muestras también podrían tener un interés analítico por sí mismas (Padua, 1979).

Las muestras se clasifican en probabilísticas y no probabilísticas. En las primeras todos los elementos del universo tienen una probabilidad conocida de ser incluidos en la muestra, lo que no sucede con las muestras no probabilísticas (Padua, 1979).

Sjöberg y Nett (1980:182), concluyen que "para muchos tipos de problemas sociológicos, las muestras no probabilísticas pueden proporcionar más información que las muestras probabilísticas, cuidadosamente extraídas de un universo limitado".

Para lograr nuestros objetivos de investigación -- elegimos a una empresa paraestatal dedicada a la prestación del servicio de transporte colectivo y dentro de éste a un nivel supervisorio denominado "Gerencia de Recursos Humanos".

La Gerencia de Recursos Humanos es la unidad encargada de llevar a cabo la correcta administración de los Recursos Humanos con que cuenta la Organización, mediante la aplicación de normas, políticas y procedimientos administrativos.

Asimismo, seis departamentos forman la Gerencia de Recursos Humanos y ésta forma parte de la Dirección Administrativa.

#### 2.1.7. Características demográficas de los jefes de departamento de la Gerencia de Recursos Humanos.

Ahora bien, es interesante conocer las características demográficas de los jefes de departamento -- que conforman la Gerencia de Recursos Humanos de este organismo, con objeto de tener una idea general de los mismos.

A continuación se expresa, con frecuencia (F) y porcentaje (%) el sexo, edad, profesión, experiencia y capacitación de los jefes de departamento evaluados.

Sexo

	F	%
Masculino	5	84
Femenino	1	16

Cada jefe de departamento trabaja en su respectiva -  
área, la que se localiza en diferentes puntos de la-  
oficina central.

Edad.

	F	%
25- 29	0	0
30- 34	4	66
35- 40	2	34

Como puede apreciarse la edad de la mayoría de los -  
evaluados fluctuaba entre los 30 - 34, seguidos por-  
aquéllos de edad entre los 35 y 40 años de edad.

Experiencia en el área de recursos humanos

	F	%
SI	4	66
NO	2	34

Por lo anterior se puede observar que solamente 4 jefes de departamento tienen experiencia dentro del área de recursos humanos

### Profesión

F      %

Administrativa	3	50
Técnica	1	16
Humanística	2	34

Como puede verse, el 50% de los jefes de departamento habfan cursado una carrera administrativa; el 16% una carrera técnica, y el 34% una carrera humanística.

Cabe señalar que dentro de la categoría de "profesión administrativa" se incluyeron carreras de administración, contaduría, comercio, contabilidad y mercadotecnia.

Dentro de la "profesión técnica" se abarcaron estudios de ingeniería en sus diferentes especialidades, como son: ingeniería mecánica, civil, química, eléctrica.

Finalmente, se consideró que la "profesión humanística" comprendía estudios en derechos, medicina y psicología.

#### Capacitación.

	F	%
Ninguno	2	33.3
Uno	2	33.3
Dos o más	2	33.3

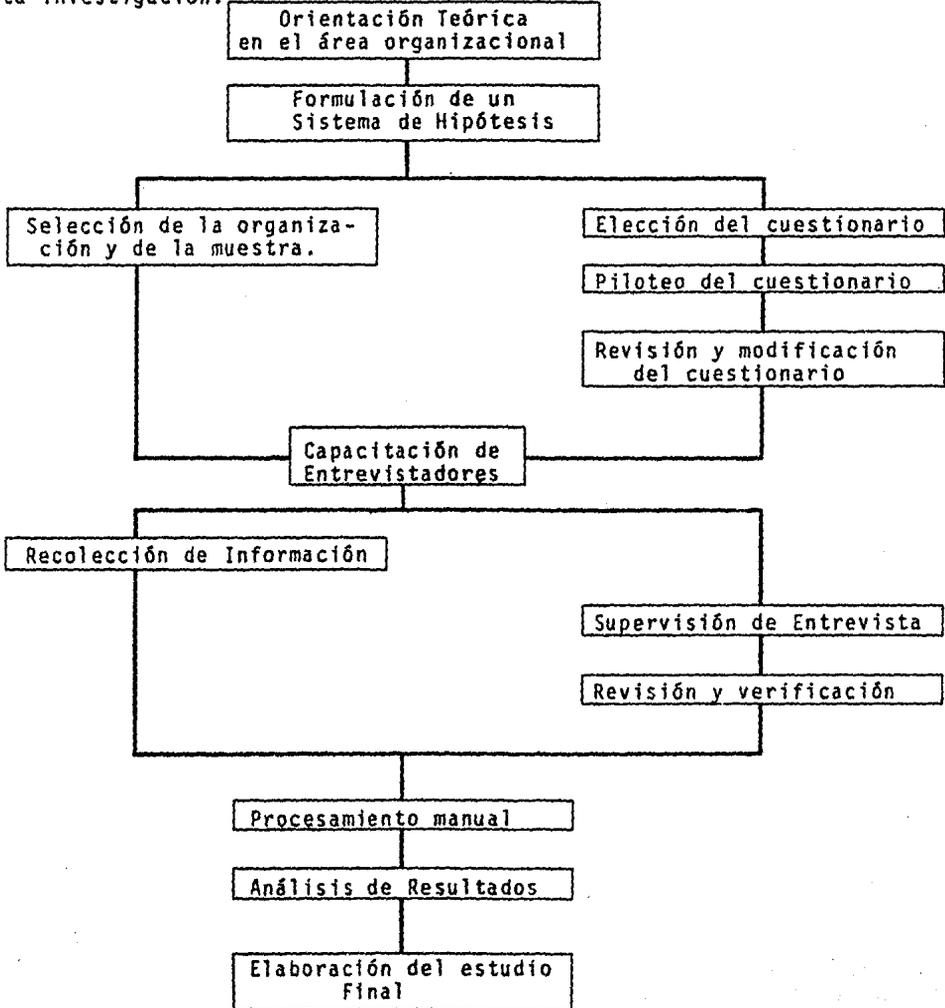
De lo anterior podemos apreciar que solamente 2 jefes de departamento han recibido más de 2 cursos de capacitación.

Como hemos observado, los jefes de departamento evaluados la mayoría eran del sexo masculino, y cuyas edades fluctuaban entre los 30 y 40 años, siendo el rango de edad más frecuentes de los 30 a los 34 años.

Por otro lado, la mayoría había cursado una carrera administrativa, seguidos de aquéllos que tenían una carrera humanística, y finalmente, por los que tenían una carrera técnica.

## 2.2. R E S U L T A D O S

2.2.1. Diagrama de Actividades. A continuación exponemos el diagrama de actividades que representa los pasos seguidos en esta investigación.



**Paso 1: Orientación teórica**

Se estudiaron los textos más trascendentes referidos a las áreas de Administración de Personal.

**Paso 2: Formulación de un sistema de hipótesis**

En base a la información reunida, se estructuró un sistema de hipótesis que constituye el lineamiento de acción de este trabajo.

**Paso 3: Selección de la organización y de la muestra.**

Se eligió intencionalmente una organización de interés analítico, y dentro de ésta a un nivel supervisorio que, por su posición en el organigrama, fuera considerado como intermedio entre las posiciones superior y la inferior.

**Paso 4: Elección, adaptación y piloteo del cuestionario**

Una vez definido el nivel supervisorio y la organización, se procedió a la selección de un cuestionario que fuese idóneo, adaptándolo a las necesidades y requerimientos del presente estudio. Se piloteó el cuestionario y se hicieron las modificaciones necesarias.

**Paso 5: Capacitación de entrevistadores**

En virtud que los entrevistadores fueron los mismos que realizaron el presente trabajo, no hubo necesidad de capacitación a entrevistadores, únicamente se aclararon dudas.

**Paso 6: Recolección de la información**

Los entrevistadores aplicaron el cuestionario en el domicilio de la empresa en una fecha y hora indicada.

**Paso 7: Supervisión general de la información recolectada.**

Se supervisaron las entrevistas que consistió en revisar que los cuestionarios estuvieran completos y que la información fuera congruente.

**Paso 8: Procesamiento manual de la información**

Recolectada la información se procesaron los datos manualmente. Se codificaron las preguntas abiertas y se vaciaron las calificaciones en sus respectivas tablas para proceder a la aplicación de los métodos y pruebas estadísticas convenientes.

**Paso 9: Análisis de los resultados**

Los resultados estadísticos se presentan en tablas, con las conclusiones derivadas de su respectiva interpretación.

Paso 10: Se integra todo el material compilado, el marco-teórico, la metodología, los resultados y las conclusiones.

#### 2.2.2. La Estadística.

Inicialmente, todo investigador social que desea comprender el comportamiento humano, debe comenzar recolectando los datos necesarios. Esta recolección de datos constituye la materia prima con la que el investigador debe trabajar si quiere analizar sus datos, obtener resultados y probar hipótesis (Levin, 1977).

La estadística se divide en descriptiva e inferencial. "La estadística descriptiva sirve para reducir los datos cuantitativos a un número de términos descriptivos más adecuados y de lectura más simple" (Levin, 1977).

Las operaciones estadísticas descriptivas utilizadas en esta investigación son:

- Distribución de frecuencia, y
- Porcentaje.

A partir de la distribución de frecuencia se agrupan los datos y se organizan (Levin, 1977).

En las tablas que se presentan aparecen distribuidos el sexo, la edad, profesión y capacitación de los jefes de departamento de la gerencia de Recursos Humanos evaluados, con lo que pueden apreciarse sus características.

Otro tipo de cálculo estadístico empleado fue el porcentaje que se define como "la frecuencia de ocurrencia de una categoría por cada cien casos" (Levin, 1977).

El porcentaje nos permitió conocer y comparar las características de los jefes de departamento en lo que se refiere a sexo, edad, profesión, experiencia en el área de recursos humanos y capacitación, Así mismo, fue herramienta para observar las diferencias en las diversas variables manejadas en la investigación

## Interpretación de Resultados

### Comunicación

$H_1$  = A mayor comunicación dentro de la gerencia, mayor será la eficiencia.

Pregunta 1: ¿Considera usted que la gerencia (entendi endo por ésta el área a la que usted pertenece) le -- tiene informado acerca de los programas y avances ge-- néricos de la misma?

	F	%
SI	1	16
NO	5	84

Como se puede observar, los resultados obtenidos fue-- ron que los Jefes de Departamento consideran que no -- se les mantiene informados de los programas y avances que existen en su área, por lo que podemos concluir -- que la comunicación es deficiente; razón por la cual -- la eficiencia de la misma se ve afectada.

Actitud

H<sub>2</sub> = A mejor actitud hacia el trabajo por parte de -- los Jefes de Departamento, mayor será su eficien -- cia dentro del trabajo.

Pregunta 2: ¿Considera usted que existen favoritismos en la gerencia a que usted pertenece?

	F	%
SI	1	16
NO	5	84

La actitud que manifestaron las personas evaluadas - fue en su mayoría positiva, dando por consecuencia-- que se puede contar con una buena disposición hacia el trabajo y por consiguiente el rendimiento dentro de la organización es mayor.

### Capacitación

H<sub>5</sub> = A mayor capacitación hacia el personal, mayor será la eficiencia en el desempeño de sus labores.

Pregunta 3: ¿Considera usted que su jefe inmediato es apto para desarrollar el puesto que ocupa?.

	F	%
SI	6	100
NO	0	0

Al respecto el personal evaluado está en su totalidad de acuerdo de la importancia que representa para un mejor desempeño de sus actividades el contar con una buena capacitación, y en este aspecto están de acuerdo con la dirección que tienen.

### Liderazgo

H<sub>3</sub> = A menor necesidad de supervisión de los Jefes de Departamento, mayor será su eficiencia.

Pregunta 4: ¿Cuando su jefe inmediato gira una instrucción con carácter de urgente, ésta es cumplida?

F          %

SI	6	100
NO	0	0

Como resultado de lo anterior podemos observar que -  
Los Jefes de Departamento se sienten satisfechos con  
la forma de liderazgo existente en su área, lo que -  
encauza sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los -  
objetivos existentes en la organización.

#### Reclutamiento

H<sub>4</sub> = A mayor apego a los procedimientos y políticas -  
de reclutamiento y selección de personal, mayor-  
será la eficiencia del personal contratado.

Pregunta 5: ¿Antes de su ingreso a este organismo,--  
se le pidió a usted se presentara a realizar exáme--  
nes psicométricos y de conocimientos?

F          %

SI	1	16
NO	5	84

A esta pregunta el personal evaluado consideraron --  
que los sistemas de reclutamiento son deficientes y -  
lo anterior da como resultado que se cuente con per-  
sonal no idóneo, ya sea por sus características per-  
sonales o por sus estudios, experiencia, etcétera, -  
para el buen desempeño de los trabajos que se les --  
encomienda.

La pregunta 6 se dejó para comentarios adicionales, obteniéndose los siguientes resultados:

-El primer problema que se detectó es la falta de comunicación interpersonal dentro de la gerencia, abarcando un 84% en las respuestas

-El segundo problema que se detectó es la falta de integración dentro de la gerencia, abarcando el 16% restante.

### 2.3. CONCLUSIONES

La economía del país está dividida en tres sectores - de producción: Primario; encargado de realizar las actividades agropecuarias y de extracción, Secundario; que lleva a cabo las actividades industriales o de transformación, Terciario; que se dedica a desarrollar todas aquellas actividades inherentes a la prestación de servicios.

La cuenta de servicios en el desarrollo económico nacional, es una de las más importantes sobre todo en los últimos años se ha venido fortaleciendo conforme al desenvolvimiento del país ya que los servicios se vuelven actividades fundamentales en un país desarrollado o en vías de desarrollo.

Es por eso que la administración juega un papel muy importante en este sector ya que la buena organización y una eficiente dirección de los organismos dedicados a la prestación de servicios, ayudará al logro de los objetivos sectoriales y nacionales que contribuirán al desarrollo del país.

Sin olvidar que es importante perseguir siempre un nivel de excelencia que nos ayude a alcanzar los objetivos planeados, que sirva de base para una mayor evolución del sector servicios, entendiéndose por nivel de excelencia; que todos aquellos elementos que forman un organismo logren el grado óptimo de productividad tanto interna como externa, en base a la consecución de sus objetivos y al fin perseguido; ya sea por la creación de un bien o la prestación de un servicio

Los diferentes servicios sirven de vínculo a todas -- las actividades económicas y gracias a ésta la pro---ducción cumple su labor de satisfacer la demanda, la contribución de este sector al aumento de producti--vidad de la economía es importante porque la mayor efi--ciencia del aparato productivo reforzará, el esfuerzo que realizan los sectores complementarios.

El sector servicios cumple una función importante en la actual coyuntura, entre otras razones porque es intensivo en el uso de mano de obra, permite la capta--ción de volúmenes significativos de divisas (TURIS--MO), promueve el desarrollo regional, utiliza recur--sos renovables y abundantes, y presenta un campo pro-

picio para la inversión privada y social, así mismo fortalece las vías de comunicación y los medios de -- transporte que permite el traslado de las personas de un lugar a otro.

De ahí la importancia de que haya sido enfocado nuestro caso práctico a uno de estos servicios como un -- ejemplo de la prestación del servicio, así como de -- su organización y estructura del mismo, esta investigación fue realizada en AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PA SAJEROS R-100, como el organismo que ocupa un papel -- relevante en el área de transporte urbano terrestre.

Como consecuencia de la municipalización del transporte y la creación de R-100, el hecho de haber integrado en un todo diferentes secciones y la magnitud de -- las mismas, experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A fin de encontrar una solución a lo anterior, se -- creó un modelo de organización funcional, basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma -- naturaleza, bajo la coordinación de una persona espe

cializada en el área.

El crecimiento de R-100, va unido al progreso de la nación, por lo tanto la importancia de la empresa es cada día mayor, a fin de otorgar el mejor servicio y a la vez obtener la eficiencia y productividad para cada elemento que la integra, tanto en la parte operativa, como en la parte estratégica.

Para lograr una mayor eficiencia, mejor servicio al público usuario y obtener el mayor beneficio posible del equipo, es necesaria una buena administración en las diferentes áreas de la empresa que implican un estudio e implantación de sistemas a través de su desarrollo desde la planeación de objetivos, organización de sus elementos, integración del elemento humano y técnico, implantación de jerarquías bien dirigidas, hasta el control de las operaciones.

Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización es de suponerse que la gerencia encargada de la administración del mismo, tenga mayor jerarquía que las restantes. -- así mismo debemos mencionar que dentro de la misma or-

ganización el individuo tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización; es por eso que se necesita que el organismo cuente con un proceso adecuado de administración de personal desarrollando programas y sistemas -- que se adapten a la realidad de las actividades que se desarrollan en R-100

Al respecto nuestro estudio fue dirigido a la gerencia de RECURSOS HUMANOS, con el objeto de establecer si realmente se estaban dando en su ámbito de trabajo los factores de eficiencia y productividad, para esto se tuvo que elaborar un cuestionario que evaluara aspectos de comunicación, actitud, liderazgo, capacitación, y reclutamiento; con el fin de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura eficiente, empleados capaces, trato --- equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asegurando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

En la medida en que se obtuvieron los resultados, después de haber encuestado a los jefes de departamento de la Gerencia de RECURSOS HUMANOS se pudo constatar que en el área de la COMUNICACION; se carece de información de los programas y avances que existen en el -- área de personal, así como la ACTITUD; negativa de no contar con una buena disposición hacia el trabajo, en el aspecto de CAPACITACION; es de vital importancia ya que representa el poder desempeñar nuestras activida--

des con mayor aplicación y prestancia, con respecto al LIDERAZGO están de acuerdo con la persona que dirige - y coordina, y hace cumplir los objetivos particulares\_ existentes en el área de personal y por último la etapa de RECLUTAMIENTO; donde los sistemas que se aplican son deficientes y lo anterior da como resultado que se cuente con personal no idóneo que desconoce los trabajos que se les encomienda. Esto mismo ha sido corroborado con la presencia física en otras áreas de trabajo, en base a la técnica de observación y apreciación\_ de las diferentes actividades que se desempeñan en cada una de las mismas.

De ahí el compromiso de establecer nuevos proyectos y\_ estrategias que nos permitan cubrir estas deficiencias y obtener un grado óptimo de productividad, aunado de una eficiencia administrativa, apoyada en las diferentes etapas del proceso funcional de la integración del elemento humano.

Esto no quiere decir que el organismo no tenga una estructura bien definida y haya logrado salir avante en\_ las difíciles resoluciones tomadas para solucionar uno a uno los problemas dejados por los antiguos dueños -

del autotransporte urbano de superficie.

Sino por ser una empresa joven, necesita de la colaboración de los nuevos profesionistas para obtener un mayor dinamismo en su organización aunado lo anterior con las nuevas demandas que se tendrán que subsanar - en la medida de lo posible, debido al incremento de la población que repercute en la prestación del servicio que se efectúa.

En tal virtud es necesario realizar nuevas investigaciones al respecto que nos permitan delinear y proyectar a futuro, los elementos que nos den pauta a poder cubrir la alta demanda de prestación de servicios, pero teniendo como base estudios y proyectos elaborados en base a las necesidades reales de la población, para poder satisfacer en su totalidad todos aquellos servicios prioritarios que demandan los sectores populares y de escasos recursos.

Anexo No. 1

EDAD: \_\_\_\_\_

SEXO: \_\_\_\_\_

PREFESION: \_\_\_\_\_

¿HABIA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS?

SI ( ) NO ( )

¿CUANTOS CURSOS DE CAPACITACION HA RECIBIDO DESDE SU INGRESO -  
A R-100? \_\_\_\_\_

---

GUIA PARA LA ENTREVISTA

EL PRESENTE CUESTIONARIO SERA UTILIZADO PARA FINES EDUCATIVOS-  
A FIN DE PODER EVALUAR ASPECTOS GENERALES SOBRE EL AREA DE RE-  
CURSOS HUMANOS EN ESTE ORGANISMO.

1.- ¿CONSIDERA USTED QUE LA GERENCIA(ENTENDIENDO POR ESTA EL -  
AREA A LA QUE USTED PERTENECE) LE TIENE INFORMADO ACERCA-  
DE LOS PROGRAMAS Y AVANCES GENERICOS DE LA MISMA?

SI ( ) NO ( )

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN FAVORITISMOS EN LA GERENCIA -  
A QUE USTED PERTENECE? SI ( ) NO ( )

3.- ¿CONSIDERA USTED QUE SU JEFE INMEDIATO ES APTO PARA DESA--  
ROLLAR EL PUESTO QUE OCUPA? SI ( ) NO ( )

4.- ¿CUANDO SU JEFE INMEDIATO GIRA UNA INSTRUCCION CON CARAC--  
TER DE URGENTE, ESTA ES CUMPLIDA? SI, INMEDIATAMENTE ( )--  
NO, GENERALMENTE SE DEJA PARA DESPUES ( )

5.- ¿ANTES DE SU INGRESO A ESTE ORGANISMO, SE LE PIDIO A USTED SE PRESENTARA A REALIZAR EXAMENES PSICOMETRICOS Y DE CONOCIMIENTOS? SI ( ) NO ( )

COMENTARIOS:

BIBLIOGRAFIA

- Arias G. F. (Coordinador); Administración de Recursos Humanos, Biblioteca de Ciencias de la Administración; México; Editorial Trillas, S. A.; 1979
- Arias G. F. Introducción a la Técnica de Investigación en --- Ciencias de la Administración y del Comportamiento; México; Editorial Trillas, S. A.; 1987.
- Beltrán R. G., Luna E. G., La Comunicación y su Impacto en la Conducta Laboral del Nivel Supervisorio en una Empresa - Paraestatal; Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Ciencias de la Comunicación; Universidad --- Anáhuac; 1983.
- Hodgetts R. M., Altman S.; Comportamiento de las Organizaciones; México; Nueva Editorial Interamericana, S. A. de -- C. V.; 1981.
- Katz, D., L.Kahn. R.; Psicología Social de las Organizaciones México; Editorial Trillas, S. A.; 1979.
- Knoontz O' D.; Curso de Administración Moderna; México; Editorial Mc. Graw Hill; 1982
- Reyes P. A.; Administración de Empresas, teoría y práctica; -- Primera y Segunda Parte; México; Editorial Limusa, S. A. 1980
- Reyes P. A.; Administración de Personal; Primera Parte; México; Editorial Limusa, S. A.; 1979.

Riggs J. L.; Sistemas de Producción, planeación, análisis y control; México; Editorial Limusa, S. A.; 1980"

Rios S. A., Paniagua A. A.; Orígenes y Perspectivas de la - Administración; México; Editorial Trillas, S. A.; 1978

Yoder D.; Manejo de Personal y Relaciones Industriales; México; Compañía Editorial Continental, S. A.; 1976

Zimmermann E. W.; Recursos e Industrias del Mundo; México;- Fondo de Cultura Económica; 1957.

Revistas y Folletos Impresos

CONASUPO: La economía Mexicana, Análisis ; México; 1980

CONASUPO: La economía Mexicana, Análisis ; México; 1981

Gasetta; Organo informativo de Distribuidora CONASUPO Metro-  
politana, S. A.; México; Julio 1982 núm. 26

El Afilado; Revista de orientación para el pequeño comer-  
ciante; Año 2; Volúmen 2; núm. 11 México; Julio 1982.

Biblioteca Salvat; El Desarrollo Económico; G. T., núm.25;-  
México

Secretaría de Programación y Presupuesto; Las actividades -  
económicas de México; México; 1981

Banco de México, S. A.; Negocios y Bancos; México; 1982

Plan Nacional de Turismo (FONATUR), México; 1983

Revista Auge de México; El México de Hoy y del Mañana; Ins-  
tituto Mexicano de Comercio Exterior; México; 1983

Revista de Contaduría y Administración Núm. 103; Facultad -  
de Contaduría y Administración; UNAM; México; 1983

Facultad de Contaduría y Administración; Compendio Universi-  
tario; UNAM; México; 1982.

El transporte en la Ciudad de México, 500 años de evolución  
Editorial Casteilnova; México, 1982.