

76  
Lef.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

La planeación estratégica de los recursos humanos en la Dirección General de Tarifas Maniobras y Servicios Conexos de la S.C.T.

Seminario de Investigación  
Administrativa

Que para obtener el título de  
Licenciado en Administración

P R E S E N T A

GERARDO BENIGNO LOPEZ-PEREZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
L.A. MANUEL RESA MONROY





## **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.

LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA  
DIRECCION GENERAL DE TARIFAS, MANIOBRAS Y SERVICIOS ----  
CONEXOS DE LA S.C.T.

INDICE  
INTRODUCCION

CAPITULO I	Página
1.1.-Marco general de la Administración Pública Federal	1
a) Mecanismos de coordinación	
b) Medios e instrumentos del Gobierno Federal	4
1.2.-El personal público federal	10
a) El personal	
b) Reforma Administrativa	12
1.-Problemas de carácter económico	13
2.-Problemas de carácter político	14
3.-Problemas de carácter técnico	15
1.3.-Clima de trabajo o medio ambiente del personal público federal.	15
a) El económico	
b) Efectos políticos	
c) Técnico	
1.4.-Introducción de nuevos conceptos en el aparato gubernamental.	17

CAPITULO II

2.1.-La Burocracia	19
2.2.-Base legal sobre la que se fundamente la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	21
2.3.-Antecedentes de la Dirección General de Tarifas, - Maniobras y Servicios Conexos.	23
2.3.1.-Atribuciones	33
2.3.1.1.-Subdirección de Administración	40
2.3.1.1.1.-Departamento de Recursos Humanos	41
2.3.1.1.1.1.-Oficina de Administración de Personal	42
2.3.1.1.1.2.-Oficina de control de personal	43

- a) De la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
  - b) De la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.
  - c) Dirección General (específico)
  - d) De la Subdirección de Administración (específico)
- 2.-Total de plazas ocupadas y vacantes por código, en la Dirección General de Tarifas.

## CAPITULO III

### INVESTIGACION

3.1.-Justificación	46
3.2.-Identificación del problema	49
3.2.1.-Etapas del proceso administrativo	51
3.3.-Demarcación del fenómeno	53
3.4.-Análisis de la situación actual	53
3.4.1.-Problemas significativos de la Dirección General de Tarifas.	54
3.5.-Objetivos de reorganización	55
3.6.-Formulación de hipótesis	55
3.6.1 Alternativas sobre la función de Recursos Humanos	55
3.7.-Definición de los objetivos de la investigación	58
3.8.-Determinación de la muestra	59

#### Anexos

##### 1.-Cuestionarios;

a) Dirigido al Jefe de Departamento de Recursos Humanos

b) Dirigido a analistas, jefes de oficina y coordinadores.

3.9.-Objetivos generales del cuestionario	62
3.10.-Análisis de la situación	66
3.11.-Confirmación o refutación de hipótesis	72

3.12.-Conclusiones	74
3.12.1.-Resumen en porcentajes de las respuestas del cuestionario aplicado a los analistas, jefes de oficina y coordinadores	77
3.13.-Modelo de Administración de Recursos Humanos	79
3.14.-Principios de aprendizaje y las diferencias individuales.	89
3.15.-Requisitos que deben cumplir las políticas de personal	96
3.16.-Principios de Administración de Recursos Humanos	99
3.17.-Principios de ascensos	101
Bibliografía	102

## INTRODUCCION

La inquietud de desarrollar este trabajo surgió de la necesidad que existe de administrar adecuadamente los recursos con que cuenta el sector, siendo uno de los más importantes el elemento humano que constituye la base para el funcionamiento de toda organización, al que se le debe dar la importancia debida mediante -- una adecuada planeación, integración y desarrollo.

El campo de la Administración de Recursos Humanos esta determinado por los problemas propios de las relaciones de trabajo que se establecen entre una institución y las personas, individual o -- colectivamente.

Estos problemas son de naturaleza variada y de alcances diversos. Algunos de ellos se presentan al formalizar la relación de trabajo, otros se suscitan durante la vigencia de tal relación, algunos surgen al dar término al vínculo de trabajo y finalmente, existen -- otros relativos a las prestaciones y a los servicios otorgados al -- trabajador y a sus dependientes.

Es de sumo interés institucional e individual que esta serie de problemas reciba una atención adecuada, armonizando los objetivos de -- las organizaciones con los intereses legítimos de quienes prestan -- sus servicios en ellas. Los problemas son de naturaleza diversa y distintos en sus repercusiones, la solución que se de a cualquiera de ellos en particular influye y se ve influida por las que se apli -- can a los demás de manera que es indispensable concebir y operar a -- la Administración de Recursos Humanos como un conjunto coherente -- de principios, normas, procesos y métodos que deben dar solución -- oportuna y eficaz a los multicitados problemas.

Es por ello que el desarrollo del presente trabajo está enfocado a mostrar la importancia de la Administración de Recursos Humanos dentro de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios, Conexos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, destacando las principales funciones que competen a esta área de la -- Administración General y que puedan ser aplicados, para que constituyan un medio más en el logro de los objetivos.

Este enfoque está encaminado a contribuir de una manera objetiva al mejoramiento de las técnicas de Administración de Recursos Humanos que se utilizan en la D.G.T.M. y S.C. , representando un beneficio. Esto implica el establecimiento de un marco de referencia que muestre la situación actual de la Administración Pública Federal y en particular de la Dirección General de Tarifas, la que se observará en el desarrollo de la investigación, para determinar cuáles son las necesidades y poder adecuar dichas técnicas a su realidad en cuanto a la Administración de Recursos Humanos se refiere.

CAPITULO I

1.1 MARCO GENERAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

a) Mecanismos de Coordinación.

El presente trabajo trata de hacer una aportación al conocimiento de la Administración Pública Federal de México, que puede ser - útil a un análisis conjunto, nos referimos al conjunto porque es el marco o engranaje de un mecanismo que es el Gobierno Federal. La aportación será específica y breve porque, en primer lugar, es obvia la limitante de los conocimientos de una persona frente a la magnitud de los problemas en el México actual, la Administración Pública Federal, estatal o municipal.

Se propondrán tan solo una idea y unos lineamientos metodológicos para abordar el problema de los mecanismos de coordinación de la Administración Pública Federal. Ciertamente éste es un problema fundamental, porque de no existir en niveles adecuados y en calidad suficiente la coordinación que dichos mecanismos procurarían, el trabajo administrativo en el país y en el gobierno federal particularmente no tendría carácter de acción unitaria y no podría garantizarse que impulsara el desarrollo económico y social de México; tampoco sería posible crear el marco de condiciones políticas y administrativas de tipo general.

Una tercera razón radica en el carácter del problema a estudiar, que exige, para plantearlo y resolverlo una visión pluridisciplinaria. No conviene precisar demasiado el área de estudio de los mecanismos de coordinación administrativa, sin hacer antes una --

referencia fundamental e indispensable a la coordinación y a la estructura institucional del sistema político.

Hay una relación muy cercana, entre los mecanismos de organización y las realidades concretas en los órdenes económico, social y político, que constituyen el contexto en el que actúa, de donde surge, con el cual se corresponde y al que debe servir la administración pública.

El gobierno federal, tiene una organización centralizada de una parte, y de la otra cuenta con un sector descentralizado, el funcionario responsable es el presidente de la República, ni los -- secretarios, ni los jefes de departamento detentan poder ejecutivo, hay que añadir la influencia real del ejecutivo en México, y de la existencia, de un partido que ha sido dominante en la lucha política desde casi 60 años. La pertenencia de los funcionarios principales de los tres poderes a este partido, tiene un significado político específico y permite una relación de coordinación original.

La estructura no parece en todo razonable ni quizás, sería útil que así fuera en un grado radical de logicismo, porque la presencia de nuevos acontecimientos y cambios inopinados ha creado la necesidad de inventar para resolver problemas surgidos en contingencias, en circunstancias específicas. Fundamentalmente, las -- tareas atribuidas están incorporadas, en el documento que conocemos como Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Las opciones políticas fundamentales, por razón de las cuales el estado mexicano tiene determinadas tareas en la actualidad, constituyen principios fundamentales de la acción gubernamental y de la justificación y legitimación mismas del poder político de México.

Las atribuciones más importantes del Estado se derivan, de la -- opinión y voluntad populares, de que se aseguren derechos al -- hombre en su situación concreta económica y social. Los principios y otras decisiones básicas relativas a la modernidad del -- Estado Mexicano, como son la separación de la iglesia y el estado, el sistema educativo y la forma del Estado Federal, son lo -- realmente constitucional, lo constitutivo del grupo social del -- que formamos parte.

Las tareas del Estado, deducidas de las opciones políticas fundamentales y de las consecuencias de dichas opciones, son muy -- amplias, Por lo mismo la administración es muy compleja y el sector descentralizado es abigarrado y difícil de entender. Hemos creado por ello en México una serie de relaciones y de instituciones muy particulares, que llevan a concluir la necesidad de -- crear una ciencia administrativa propia, en el sentido de su -- aplicación concreta. El adelanto del país, el crecimiento de México, ha tenido lugar por virtud del trabajo de la administración pública en muchos y muy amplios sentidos, cuantitativa y -- cualitativamente, y en muy poco tiempo. Pero no se han resuelto-

o atendido todos los problemas que hubiese sido deseable. No es preciso citar cifras para mostrar los problemas y las situaciones que deben ser atendidas por una administración pública -- que, seguirá creciendo y haciéndose más compleja; pero es deseable que esa administración también se haga más simple y que sus mecanismos de coordinación se perfeccionen y aligeren, la administración pública funciona y se reforma y perfecciona no por el hecho mismo de ser flexible y eficiente en sí, sino para resolver los problemas del país. Dejar de tenerlos a la vista significarla confundir un medio con un fin, creer que la eficiencia administrativa en sí, que la coordinación perfecta, la lógica, o la organización expresada en un organigrama son los fines del -- trabajo del administrador público, cuando la meta es precisamente resolver los problemas del país.

b) Medios e instrumentos del Gobierno Federal

El gobierno federal mexicano tiene, de acuerdo con la Constitución y la realidad política nacional, numerosos medios y recursos a su disposición para atacar los problemas:

Una carga fiscal del ingreso nacional, comparativa y absolutamente es un recurso público mínimo en un país en desarrollo.

En recursos humanos, es muy evidente que el gobierno federal -- empieza a tener, justipreciar y valorar la capacidad en los administradores públicos.

Por cuanto a recursos jurídicos, ha sido una corriente a exagerar o aparentar problemas que, según esa opinión plantearla la --

legislación constitucional y administrativa en la cual se funda, organiza y sirve la administración pública para promover el desarrollo y realizar sus tareas. Sin embargo, salvo algunas excepciones como es el caso de ciertos aspectos de la inversión extranjera, la legislación administrativa pone a disposición de la administración pública federal en México, una serie de recursos que no han sido objeto de coordinación suficiente, ni son utilizados completamente. Y algunos de estos recursos legales y administrativos, no son siquiera conocidos por muchos servidores públicos.

La planeación implica no solamente uso de recursos públicos e influencia en los privados, sino empleo coordinado de medidas administrativas fundadas en preceptos legales para influir en el desarrollo; en nuestro país no se han utilizado en toda su capacidad, y menos aún coordinadamente muchas de las medidas que tiene a su alcance el gobierno federal.

Tal es, o ha sido, el caso con los permisos de importación, los subsidios a la exportación las concesiones mineras, las concesiones aéreas, las posibilidades de expropiación y las de aplicar o crear leyes que den nuevas funciones sociales a la propiedad privada, coexisten un sector público y un privado, porque tenemos -- derechos individuales y derechos sociales, que deben ser conciliables entre sí y con la eficacia de la acción administrativa pública, no se ha hecho un estudio serio de los recursos legales, administrativos, de organización y coordinación al servicio de nuestro aparato administrativo.

El gobierno federal tiene dos jurisdicciones: materia y territorial; lleva a plantear concretamente el problema administrativo de coordinación, por razón de materia, la Constitución señala -- ciertas tareas expresas a la federación, estas atribuciones se -- refieren a las tareas públicas más importantes y de carácter nacional.

El gobierno federal frente a tareas que abarcan desde la producción industrial hasta la política interna y externa del país, -- debe organizar su tarea en el ambiente creado por las relaciones exteriores y la política interna, habiendo una acción evidente -- que deberá intensificarse para el desarrollo económico y social, y una disposición consecuente de las secretarías, departamentos, organismos y empresas públicas, que se ocupan particularmente -- del desarrollo económico y social, debe obtenerse, además un desarrollo proporcional por sectores económicos, para que quienes -- derivan su sustento del sector agropecuario, industrial, de comunicaciones y transportes, de bienestar social, reciban equitativamente su parte de la riqueza social. Ante esta magnitud de trabajo a realizar, la cantidad y calidad de recursos humanos, materiales y económicos de que dispone la administración pública debe incrementarse. Se impone una mayor racionalización de la acción administrativa y programas y planes regionales y sectoriales de desarrollo económico; falta evidentemente, y a pesar de -- que se están haciendo esfuerzos importantes, una mayor coordinación intrasectorial e intersectorial. Por ejemplo, entre el Sector agropecuario y el industrial, ya que muchos problemas de los campesinos se tienen que resolver con una acción de industrializ-

zación, en esta etapa, dentro del sector agropecuario también -- falta coordinación, porque hay una cantidad muy grande de organismos que intervienen en la solución del problema agropecuario del país.

Por cuanto a relaciones externas, la administración pública federal se relaciona con los poderes legislativo y judicial. En relación al judicial, debe darse mayor atención a la jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, que con frecuencia se contraponen a la justicia social que realizan las disposiciones de la administración pública. Un ejemplo de contradicción, así sea aparente, está en el amparo en materia agraria. La justicia de la reforma agraria que se ejecuta por el administrador público es distinta, aunque compatible, con la que imparte un juez de distrito al aplicar la ley a un caso concreto; los jueces deben tratar de adecuar más sus resoluciones al sentido social de la política agraria, y la administración pública necesita hacer más eficaz y concreta su acción en la materia para no causar injusticias en casos particulares y dar lugar a la reclamación que es el amparo. Estos dos aspectos constituyen un problema de coordinación de la administración hacia el exterior. Con el poder legislativo, la coordinación es fundamentalmente -- fácil, en razón de la pertenencia a un mismo partido de los integrantes de esos poderes, ambos eminentemente políticos. La acción para el desarrollo y la justicia implica el control sobre los recursos propios de la administración y los del sector privado a través de leyes. Los mecanismos de relación y coordinación -- entre el legislativo y el Ejecutivo, en materia de desarrollo, --

es otro problema pendiente de estudio sustancial en México. Hay también relaciones externas de la administración pública federal con los Estados miembros de la Unión, el Sistema Federal -- mexicano tiene que ser, para subsistir, un Federalismo de participación.

Esta ordenación y coordinación de la administración pública considerándola compuesta por los sectores Federal y Estatal, es -- sumamente importante y es una obligación de los estudiosos de -- la administración pública plantear las reglas y los principios -- fundamentales de un nuevo federalismo administrativo de participación, que propiciaría una descentralización y un desarrollo -- regional que no ha sido equilibrado proporcionalmente entre las regiones del país.

Debe mencionar las relaciones de la administración pública federal con los grupos y fuerzas populares y de la llamada iniciativa privada, conviene diseñar más mecanismos, buscar más oportunidades y crear más canales que democratizen más el ambiente en el país y fomenten la participación de los diversos grupos sociales en consultas efectivas y previas a las grandes decisiones administrativas. Por lo que toca al problema de jurisdicción federal territorial, es claro que la organización del Distrito Federal y de los territorios federales constituyen un problema interno de la Federación, salvo en casos como el de la -- Ciudad de México, en donde el área urbana rebasa los límites -- del Distrito Federal y sería necesaria la acción de comisiones -- coordinadoras de política urbanística con el gobierno del Estado de México y con asociaciones de colonos.

La coordinación, es básica para atender problemas de inversión, de acción federal, de los estímulos a los Estados, a los municipios y a los gobernados; y es indispensable para la eficacia en la información y la preparación de las decisiones administrativas.

Los mecanismos, en México, son legales o usuales, obligatorios o potestativos. En materia de coordinación interna, los organismos de coordinación son permanentes o temporales, para resolver problemas únicos y específicos. Los mecanismos son permanentes, como el caso de los proyectos de leyes o decretos, que cuando atañen a varias secretarías de Estado tienen que ser consultados y aprobados por sus titulares, o como en el caso del Cuerpo Consultivo Agrario, que constituye un mecanismo de coordinación legal y obligatorio.

Por cuanto a coordinación externa, la administración la tiene -- con órganos políticos, como los otros dos poderes, los gobiernos de los estados y los municipios; con particulares, ya sea institucionalmente, como en el caso de los distritos de riego, o en las comisiones de salarios mínimos; o ya sea no obligadamente, -- sino por conveniencia tal es el caso de las consultas que se -- hacen con motivo de reformas legislativas.

Hay otros medios de coordinación, están constituidos por la coincidencia de nombramientos, federal y local, en una sola persona; es muy frecuente que el agente federal de agricultura en una zo-

na del país sea al mismo tiempo el director de Fomento Agropecuario del Estado de que se trate este mecanismo no es obligatorio, pero sí muy usual.

La coordinación fundamental debe garantizarse en el orden del desarrollo económico y social, por un plan con metas claras y programas bien definidos este documento, político y administrativo, sería también un plan de coordinación.

Es indispensable, para el empleo útil de la técnica por un administrador público, la comprensión del problema total dentro del cual le toca desarrollar una sola parte que, sin embargo, --- siempre es importante. Una visión completa de la realidad social no puede ser resultado sino de un trabajo pluridisciplinario, --- de una conciencia activa de servicio público, y de la calidad y ética personal de cada administrador público, y de la administración pública en conjunto.

## 1.2.- EL PERSONAL PUBLICO FEDERAL

### a) El personal.

Al referirnos al personal público federal, hablamos de un grupo social compuesto por casi dos millones de servidores --- --- públicos que laboran en las diversas dependencias del gobierno. El realizar un análisis de este grupo es muy complejo, por la --- variedad de individuos que la componen, ya que se encuentran diferencias marcadas en cuanto a edad, preparación, nivel cultu--- ral, social y económico, lo que dificulta que sea juzgado o tratado como una masa o grupo monolítico, y exige una clasificac---

ción para su estudio. Es inegable que existen denominadores comunes dentro de la burocracia; y al usar este adjetivo, con frecuencia tenemos una imagen del grupo de individuos por quienes esta formada.

Partimos de un marco general en el que se encuentra situado el servidor público, derivando de él el conjunto de elementos, factores y obstáculos que caracterizan su trabajo y provocan sus actitudes.

La administración pública atraviesa actualmente un momento de transformación, buscando por este medio encontrar soluciones conjuntas que coadyuven a la superación de sus problemas y al mismo tiempo presentar un panorama que permita una mayor comprensión y entendimiento entre ciudadanos y Estado.

El momento que vive actualmente nuestro país y la humanidad nos obliga a pensar profundamente en el futuro; estamos consciente y hemos visto que el hombre ha ampliado su mundo en el tiempo y en el espacio.

Gracias al progreso de la ciencia y la técnica, sabemos que el hombre se ha transformado y al mismo tiempo ha cambiado sus estructuras e instituciones. Este nuevo renacimiento se proyecta en nuestro país, el que crece y se desarrolla a ritmo acelerado, en el que adoptamos nuevas formas sociales y económicas; a este México que vive y busca su desarrollo, corresponde la transformación definitiva y sustancial de su administración gubernamental que es obsoleta e ineficiente para las necesidades que exige el desarrollo. Las organizaciones empresariales, los diversos grupos sociales y económicos y los ciudadanos en lo individual, --

han hecho conciencia de este problema y exigen con justicia medidas que vengán a cambiar los conceptos de una administración inoperante. "Afortunadamente nuestros gobernantes reconocen esta situación y se preocupan profundamente por transformar los criterios y sistemas en uso y se esfuerzan por encontrar los caminos de solución".

b) Reforma Administrativa.

Madurez es reconocer nuestros defectos, enfrentarnos a ellos y proponernos vencerlos. Sin temor a equivocarnos nuestro país ha adquirido la madurez para avocarnos a una reforma administrativa profunda.

Si actualmente existe una conciencia ciudadana de gobernantes y gobernados respecto a las fallas en los sistemas de administración de las dependencias del poder público y si ambos sectores se proponen atacar el problema, los resultados se harán ver a corto plazo.

El progreso de una nación depende de la eficiencia con que sea gobernada y que por lo tanto, el futuro de México esta ligado a la actuación de sus gobernantes, estos han tratado de dar los primeros pasos hacia la eficiencia del sector público. Es por esto que desde hace tiempo el tema de la reforma administrativa ha ocupado la atención de un amplio sector de la sociedad. La gente habla de ella, pero pocos son los que están en posibilidad de participar en el proceso, muestran interés por reformar sus sistemas de trabajo. Parecería que hay resistencia al cambio en los viejos servidores públicos, derivado tal vez de antiguas rutinas de labores que, si bien antaño les sirvieron para ir --

cumpliendo sus responsabilidades, ahora resultan obsoletas. Para que la reforma administrativa se dé se debe crear conciencia de cambio y atacar el problema de raíz (tal vez nos equivoquemos pero creemos que en todos los periodos constitucionales de gobierno, en todas las dependencias de Estado se ha hablado de cambio solo a nivel político, a nivel teórico y nunca a nivel práctico, por-que aún se mantienen vicios disfrazados con nuevas palabras; palabras bonitas como las dichas por Miguel de la Madrid y la señora diputada Ma. Elena Gordillo (quien contestó el V Informe de Gobierno), estamos cayendo de picada y si el Gobierno no hace el "milagro" la paz social se va a quebrantar, la paz social de la que tanto presumimos ante el mundo nuestro gobierno.

### 1.- Problemas de carácter económico

Un país en proceso de desarrollo, como México requiere de grandes inversiones, para poder efectuar una transformación general de su organización gubernamental, lo que es difícil, ya que es necesario resolver algunos problemas con prioridad, entre los cuales -- destacan los del campo, la educación y la distribución del ingreso.

Al no disponer de presupuesto suficiente para estos fines, la única solución posible es una perfecta planeación a corto, mediano o largo plazo, que permita resultados inmediatos proyectados hacia el futuro.

El problema de falta de disponibilidad de recursos puede aligerarse evitando las fugas de ingresos a la administración, representadas por deficiencias administrativas que aumenten los gastos y --

dismiuyen los ingresos.

## 2.- Problemas de carácter político

Dentro de una organización tan grande, como es el gobierno Federal, existen gran cantidad de intereses creados, que tenaz y paulatinamente se oponen a cualquier cambio o modificación estructural por insignificante que éste sea.

La inestabilidad que existió durante los regímenes posrevolucionarios, representó un grave obstáculo para el desarrollo de la administración pública.

Es sabido que existieron y existen, aunque ya no con tanta frecuencia, constantes cambios de funcionarios y empleados, lo que sólo crea una discontinuidad total dentro de las diferentes áreas de trabajo en el gobierno.

La designación inadecuada de funcionarios, sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se les ha encomendado y cuyo nombramiento obedece a compromisos de carácter político, trae como lógica consecuencia la falta de eficiencia dentro de las dependencias u oficinas a su cargo, ya que en estos casos es frecuente que los programas no se cumplan y que el personal no tenga la dirección que requiere, situación que origina las lacras de la administración de que tanto se ha hablado.

A la problemática de la política interna debemos aumentar las dificultades impuestas por la política exterior, que ha sido determinante para el lento progreso de los países en vías de desarrollo. Entre las dificultades más notables, las que existen respecto a la política de crédito y a la falta de colaboración en lo --

referente a avances científicos, tecnológicos y administrativos, - todo ello canalizado a la protección de sus intereses, estando - siempre al cuidado de aquellas decisiones a través de las cuales - puedan sufrir algún peligro sus inversiones y proyectos.

### 3.- Problemas de carácter técnico

El aspecto técnico-administrativo de la reforma presenta una situación de contraste en su solución interna, ha sido preocupación de los gobiernos incorporar elementos materiales y humanos que - hagan posible una modernización de la organización, procedimientos y sistemas de trabajo, las dificultades para la implantación de -- una moderna administración han continuado. El avance, en la admi-- nistración es evidente, las oficinas públicas presentan una gran - afluencia de jóvenes profesionistas y técnicos especializados, que le han dado una dinámica nueva que parte desde una planeación adz-- cuada, hasta la autorización de sus sistemas y controles, y permiti-- te información oportuna sobre renglones determinantes del desarro-- llo.

No bastan las buenas intenciones y la disponibilidad de elementos - para la implantación de un adecuado proceso administrativo. Existe-- otro obstáculo difícil de franquear, comunmente conocido como la -- maraña legalista, lo que hace que en repetidas ocasiones la adminis-- tración se encuentre sujeta o limitada por una selva de leyes, re-- glamentos, circulares, aclaraciones, acuerdos interpretativos, de--cisiones particulares, etc.

Otro aspecto no menos importante de una reforma de esta naturaleza-- es el referente a la capacitación de personal administrativo, ya --

que no podemos contar con una administración pública verdaderamente eficaz, sin el personal adecuadamente preparado.

### 1.3.- CLIMA DE TRABAJO O MEDIO AMBIENTE DEL PERSONAL PUBLICO FEDERAL

#### a) El económico

- 1.- Carencia de los elementos materiales necesarios para su labor
- 2.- Reducidos sueldos que no alcanzan a satisfacer sus necesidades con la consiguiente baja de productividad, actitudes poco honestas que le proporcionan un mayor ingreso.
- 3.- Condiciones físicas de trabajo poco favorables: aire, luz, ventilación, clima, etc.

#### b) Efectos políticos

- 1.- Falta de motivación al ver frenado su desarrollo injustamente ante la imposibilidad de alcanzar posiciones superiores.
- 2.- Falta de lealtad a sus jefes y su función al tener que proteger su empleo y posición ante posturas políticas.
- 3.- Falta de seguridad en el trabajo del personal de confianza.

#### c) Técnico

- 1.- Carencia de planeación en las labores a desarrollar, falta de una dirección adecuada bajo las órdenes de funcionarios poco eficientes.
- 2.- Carencia de técnica del personal.

- 2.1.- Falta de capacitación y preparación para las labores-- que se le encomiendan.
- 3.- Escalafones complejos y poco equitativos.
- 3.1.- Confusión continúa ante la duplicidad de órdenes y lamultitud de disposiciones y papeleo.
- 4.- Falta de información y participación en el trabajo y total - desintegración a sus labores.
- 5.- Falta de especialización y exceso de rutinas.
- 6.- Mandos intermedios improvisados.

Podemos encontrar al servidor público no como un individuo negativo, carente de aspiraciones y falta de honradéz sino como un - efecto de la mala administración, de la carencia de planeación y de sistemas de control falta de capacitación técnica, remuneración, programa de relaciones humanas, ya que en nuestro país lo - importante es el puesto, el poder y la influencia.

#### 1.4.- INTRODUCCION DE NUEVOS CONCEPTOS EN EL APARATO GUBERNAMENTAL.

Cuando se inicia un proyecto de la envergadura del que se ha avo - cado nuestro gobierno, se requiere de una actitud favorable de - todos los miembros del organismo social que han de participar en el, paso inicial que no se ha cumplido, ya que los objetivos, -- criterios, y alcances de la reforma, solo han sido conocidos por las altas esferas; Para los niveles intermedios y bajos de la -- burocracia, la reforma no es más que un fantasma que les hace -- pensar en la inutilidad de su trabajo actual y que les da un ver - dadero sentimiento de inseguridad. Corresponde a los titulares -

de las dependencias el promover campañas de información y orientación al personal, que den a conocer, los objetivos y necesidades del programa de reforma, a fin de lograr el cambio de actitudes, - siendo necesario que cada empleado y funcionario se sienta participante del proyecto y colabore para su ejecución. La moderna administración busca a través de todos los medios posibles el bienestar económico y social del individuo, la administración pública - debe buscar los mismos ideales en función de la sociedad a la que sirve.

Se ha hablado de planeación, sistemas, capacitación e información de los diversos niveles jerárquicos, situación que exige la presencia del administrador moderno, el éxito o el fracaso de los planes de nuestro gobierno, depende del factor humano, la base del triunfo de la administración está en las actitudes de los - - hombres que trabajan para ella.

## CAPITULO II

## 2.1 LA BUROCRACIA

En el capítulo anterior se habló en forma general de la Administración Pública Federal; ahora vamos a hablar brevemente de lo que es la burocracia.

En México en los años cincuenta ser burócrata era un privilegio, - la mayoría de la gente pensaba que llegar a ocupar un puesto público (sea cual fuere) era lo máximo a que podía aspirar una persona, porque decían que eran una clase privilegiada, con todos los derechos y tal vez pocas obligaciones, a partir de los sesenta esta clase se empieza a deteriorar, la gente se empieza a dar cuenta de lo que pasa, toma conciencia de lo que le están haciendo, de los malos manejos, de la mala administración, pero sin embargo no se hace nada.

En los últimos años ha tomado gran importancia, el problema de la explosión demográfica que plantea el peligro de que llegue el momento en que no sean suficientes los bienes producidos para los habitantes; sin embargo, sociólogos y economistas han hablado de otro problema mucho mayor que el de la explosión demográfica; la explosión burocrática en nuestro país sigue creciendo de una forma singular ya que ofrece subvenciones para nuevos fines.

Tan pronto como es ofrecido el presupuesto, debe encontrarse una forma de gastarlo; se crean nuevos puestos se nombra a alguien para que ocupe el puesto, aunque no llene necesariamente los requisitos.

Parece que en los países en vías de desarrollo quieren ignorar ese problema y muchos de ellos, como México han iniciado una carrera - desenfrenada, creando grandes organismos burocráticos que en teoría, buscan lograr fines "necesarios y nobles para el mejor y más-justo funcionamiento de la Sociedad".

La gente es injusta cuando juzga al burócrata individual por los - vicios del Sistema (no hablo de los bajos niveles burocráticos - - sino de las altas esferas). El fallo no radica en las personas que laboran (que de verdad sacan el trabajo adelante) en las oficinas - y en los despachos; el vicio está en el Sistema, no las personas - que le sirven.

Un gobierno no puede hacer nada sin oficinas y sin métodos burocrá - ticos. Y como la cooperación social no puede funcionar sin un go - bierno, la burocracia es siempre necesaria.

La riqueza nacional aumentaría al ponerse a trabajar verdaderamen - te a muchos profesionistas y personal que gana grandes sueldos en el sector servicios, no solo sin producir nada, sino muchas veces - obstaculizando.

Hay que señalar las cuantiosas pérdidas que significan el hecho -- que en cada sexenio se tomen proyectos e iniciativas diferentes, - que involucren grandes erogaciones y que al siguiente cambio de -- administración quedan inconclusas, en vista de la nueva orienta - ción política.

2.2. BASE LEGAL SOBRE LA QUE SE FUNDAMENTA LA DIRECCION GENERAL DE -  
TARIFAS, MANIOBRAS Y SERVICIOS CONEXOS.

2.2.1.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

- Diario Oficial de la Federación del 5 de febrero de 1917.

2.2.2.- Leyes.

- Ley de Vías Generales de Comunicación.

Diario Oficial de la Federación del 19 de febrero de 1940.

- Ley de Navegación y Comercio Marítimos.

Diario Oficial de la Federación del 21 de noviembre de -  
1963.

- Ley Federal de Derechos.

Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1981.

- Ley de Planeación.

Diario Oficial de la Federación del 5 de enero de 1983.

2.2.3.- Reglamentos.

- Reglamento para el Transporte Multimodal Internacional.

Diario Oficial de la Federación del 15 de agosto de 1982.

- Reglamento del Artículo 124 de la Ley de Vías Generales -  
de Comunicación.

Diario Oficial de la Federación del 4 de mayo de 1951.

- Reglamento del capítulo de explotación de caminos.

Diario Oficial de la Federación del 24 de agosto de 1949.

- Reglamento interior de la S.C.T.

Diario Oficial de la Federación del 27 de marzo de 1983.

- Reglamento de la Comisión Consultiva de Tarifas.

Diario Oficial de la Federación del 20 de septiembre de -  
1940.

#### 2.2.4.- Decretos.

- Decreto de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982.

- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo.

Diario Oficial de la Federación del 31 de julio de 1983.

#### 2.2.5.- Acuerdos.

- Acuerdo Secretarial por el que se establece la colaboración de diversas Direcciones Generales de esta Secretaría a la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.

Diario Oficial de Federación del 3 de agosto de 1984.

- Acuerdo por el que se modifica la estructura orgánica de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.

Diario Oficial de la Federación del 7 de septiembre de 1983.

2.3.-Para tener un marco de referencia me he permitido referir al gunos antecedentes de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, ya que estoy partiendo de un universo que es el Gobierno Federal, para avocarme a esta parte de la Administración Pública, que es mi área de estudio.

En enero de 1962, se constituyó la Dirección General de Tarifas, - Maniobras y Servicios Conexos, al elevarse a ese rango el Antiguo Departamento de Tarifas, quedando integrada por las siguientes -- áreas: Asesoría Jurídica; Departamento de Tarifas de Transportes; Departamento de Maniobras y Servicios Conexos; Departamento Técnico; Departamento de Inspección y Vigilancia y Departamento de - Administración.

En julio de 1972, se le integró al Departamento de Programación y Fomento del Autotransporte. En junio de 1973, cambio su denominación por la de Dirección General de Tarifas, Terminales y Servicios Conexos y modificó su estructura orgánica al integrársele al área de terminales. En octubre de ese mismo año, se le integró al Departamento de Coordinación de Divisiones Foráneas y el Departamento Técnico cambio a Departamento de Estudios Económicos.

En noviembre de 1974, se crearon dos divisiones foráneas una en - Monterrey, N.L. y otra en Guadalajara, Jal.

En diciembre de 1976, se modificó la estructura orgánica con la - integración de la Asesoría de Estudios Económicos, la Subdirección General de Tarifas de Transporte Aéreo, Marítimo y Maniobras de Operaciones de Puerto de la cual dependían los Departamentos - de Tarifas de Transporte Aéreo; de Fletes Marítimos; de Tarifas -

de Servicios Marítimos y de Tarifas de Maniobras y Operación en --  
Puerto.

La Subdirección General de Tarifas de Transporte Terrestre y Termi-  
nales, de la cual dependían los Departamentos de Tarifas de Ferro-  
carriles; de Tarifas de Autotransporte, de Maniobras Terrestres y-  
de Terminales; y la Subdirección General de Operación y Fomento, -  
de la cual dependían los Departamentos de Vigilancia, de Fomento -  
del Transporte y de Divisiones Foráneas.

En diciembre de 1977, se crearon las divisiones Foráneas de Hermo-  
sillo, Son. y de Villahermosa, Tab. En julio de 1978, al integrar  
se el área de Terminales a la Dirección General de Autotransporte-  
Federal, se vuelve a denominar Dirección General de Tarifas, Manio-  
bras y Servicios Conexos.

En el mes de mayo de 1979, se creó la Subdirección General de Trans-  
porte Multimodal, integrada por el Departamento de Tarifas y Auto-  
rizaciones para el Transporte Multimodal; así como las oficinas de-  
Integración y Desarrollo del Tráfico Multimodal; y de Coordinación,  
adscritas directamente a la Subdirección.

Asimismo en ese mes y año, se creó la oficina del Seguro del Viaje-  
ro dependiente de la Asesoría Jurídica.

En noviembre de 1981, se crearon las Divisiones Foráneas de Tijuana  
B.C.N. y de Oaxaca, Oax.; y en febrero de 1982, se modificó la es-  
tructura Orgánica al crearse las Subdirecciones Generales de Opera-  
ción y Vigilancia; de Tarifas de Transporte Aéreo y de Maniobras y-  
Servicios Portuarios; de Tarifas de Transporte Terrestre y Servi-  
cios Conexos; y de Transporte Multimodal.

ACUERDO SECRETARIAL

RODOLFO FELIX VALDES, Secretario de Comunicaciones y Transportes, - con fundamento en los artículos 19 y 36 de la Ley Orgánica de la - Administración Pública Federal y 50., 60. y 31 del Reglamento Interior de esta Secretaría, y

## C O N S I D E R A N D O

PRIMERO.- Que la creciente actividad económica repercute en el renglón tarifario, requiriendo la elaboración de estudios para la fijación o modificación de tarifas, así como para el otorgamiento de permisos para la ejecución de maniobras y la prestación de servi- cios conexos.

SEGUNDO.- Que el desarrollo del país tiende a la consolidación de un Sistema Integral de Comunicaciones y Transportes, siendo pri- mordial lograr la definición de estructuras tarifarias que respon- dan oportunamente a los requisitos de eficiencia y productividad - que conlleven a la autosuficiencia financiera en la operación y -- expansión de estos servicios.

TERCERO.- Que se requiere la inclusión de unidades específicas que atiendan y prevean los aspectos y efectos que en el Sector Comuni- caciones y Transportes trascienden en los movimientos para la fija ción de las tarifas y el establecimiento de las cuotas o derechos- que se han de pagar por el uso de dichos servicios.

CUARTO.- Que de acuerdo a los lineamientos de modernización de la- Administración Pública Federal, es necesario que cada Unidad Admi-

nistrativa cuente con la estructura orgánica que la experiencia de su aplicación aconseja a fin de favorecer el uso racional de los -- recursos humanos, materiales y financieros, he tenido a bien dictar el siguiente

### A C U E R D O

ARTICULO UNICO.- Se modifica la Estructura Orgánica de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos, dependientes de la Subsecretaría de Operación, quedando conformada como a continuación se menciona:

#### DIRECCION GENERAL

Comisión de Transporte Multimodal

Comisión Consultiva de Tarifas

Departamento Jurídico

Coordinación del Jurídico

Oficina de lo Contencioso

Oficina de Estudios y Consulta

Oficina de Reglas, Elementos de Aplicación

y Normas Técnicas.

#### Subdirección de Administración

##### Departamento de Recursos Humanos

Oficina de Administración de Personal

Oficina de Control de Personal

Oficina de Prestaciones y Servicios

Departamento de Presupuesto y Contabilidad

Oficina de Programación y Elaboración del  
Presupuesto

Oficina de Ejercicio y Control del Presupuesto

Oficina de Contabilidad

Departamento de Recursos Materiales y Servicios

Generales

Coordinación de Recursos Materiales y Servicios  
Generales

Oficina de Almacenes e Inventarios

Oficina de Mantenimiento y Servicios  
Administrativos

Oficina de Archivo y Correspondencia

Oficina de Diseño Gráfico

Subdirección de Tarifas de Comunicación

Departamento de Tarifas de Teléfonos, Radiodifusión  
y Servicios Oficiales

Oficina de Tarifas de Teléfonos

Oficina de Tarifas de Radio y Televisión

Oficina de Tarifas de Servicios Oficiales

Departamento de Tarifas de Servicios Especiales de

Telecomunicación

Oficina de Tarifas de Televisión por Cable

Oficina de Tarifas de Enlaces Radiotelefónicos

Oficina de Tarifas de Música Continua y Servi-  
cios Especiales

*Subdirección de Operación y Vigilancia*

*Departamento de Sanciones*

*Coordinación de Sanciones*

*Oficina de Dictámenes y Calificaciones*

*Oficina del Seguro del Viajero*

*Oficina de Apercebimientos y Multas*

*Departamento de Vigilancia*

*Coordinación de Vigilancia*

*Oficina de Inspección del Transporte*

*Oficina de Inspección de Comunicaciones*

*Oficina de Quejas*

*Dirección de Sistematización y Metodología Tarifaria*

*Subdirección de Sistematización*

*Departamento de Sistematización*

*Oficina de Desarrollo de Sistemas para el -  
Transporte Marítimo y sus Servicios Conexos*

*Oficina de Desarrollo de Sistemas para el -  
Transporte Aéreo y sus Servicios Conexos*

*Oficina de Desarrollo de Sistemas para el -  
Transporte Terrestre y sus Servicios Conexos*

*Oficina de Desarrollo de Sistemas para los  
Servicios de Comunicación*

*Departamento de Programación y Procesamiento de  
Trabajos*

*Oficina de Procesamiento y Operación*

*Oficina de Preparación de Trabajos*

*Oficina de Programación*

*Subdirección de Estadística y Metodología Tarifaria*

*Departamento de Documentación y Estadística*

*Oficina de Información Documentada*

*Oficina de Análisis- Estadísticos*

*Oficina de Métodos y Modelos Estadísticos*

*Oficina de Información Estadística*

*Departamento de Técnica y Metodología Tarifaria*

*Oficina de Investigación*

*Oficina de Diseño de Procedimientos*

*Oficina de Evaluación*

*Dirección de Tarifas de Transporte Aéreo y de Maniobras  
y Servicios Portuarios*

*Subdirección de Tarifas de Transporte Aéreo*

*Departamento de Tarifas de Transporte Aéreo*

*Nacional*

*Coordinación de Tarifas de Transporte Aéreo*

*Nacional*

*Oficina de Pasaje Regular*

*Oficina de Carga y Expres*

*Oficina de Servicio Aéreo no Regular*

*Oficina de Servicios Conexos*

*Departamento de Tarifas de Transporte Aéreo Inter-  
nacional*

*Coordinación de Tarifas de Transporte Aéreo Inter-  
nacional*

Oficina de Análisis de Convenios de Pasaje

Aéreo Regular

Oficina de Análisis de Convenios de Carga y Expres

Oficina de Análisis de Convenios de Servicio Aéreo  
no Regular

Oficina de Análisis de Convenios de Servicios Conexos

Subdirección de Tarifas de Maniobras y Servicios Portuarios

Departamento de Tarifas de Maniobras y Permisos de --

Acarreo

Coordinación de Tarifas de Maniobras y Permisos de

Acarreo

Oficina de Cargaduría

Oficina de Acarreo

Oficina de Análisis y Aplicación de Reglamentos

Departamento de Tarifas de Servicios Portuarios y --

Fluviales

Coordinación de Tarifas de Servicios Portuarios y

Fluviales

Oficina de Pilotaje y Lanchaje

Oficina de Remolque, Amarre e Instalaciones

Oficina de Fluviales

Dirección de Tarifas de Transporte Terrestre y Servicios --

Conexos

Subdirección de Tarifas de Transporte Ferroviario y --

Maniobras Terrestres

Departamento de Tarifas de Ferrocarriles

Coordinación de Tarifas de Ferrocarriles

Oficina de Carga y Expres

Oficina de Pasaje

Oficina de Servicios Conexos

Departamento de Maniobras Terrestres

Coordinación de Maniobras Terrestres

Oficina de Cargaduría

Oficina de Acarreo y Arrastre

Oficina de Convenios y Reglas de Aplicación

Subdirección de Tarifas de Autotransporte

Departamento de Tarifas de Autotransporte de Pasajeros

Coordinación de Tarifas de Autotransporte de - -  
Pasajeros

Oficina de Pasaje

Oficina de Terminales

Oficina de Turismo y Servicios Conexos

Departamento de Tarifas de Autotransporte de Carga

Coordinación de Tarifas de Autotransporte de --  
Carga

Oficina de Carga Regular

Oficina de Servicios Especializados

Oficina de Servicios Conexos

Dirección de Coordinación y Fomento del Transporte

Subdirección de Transporte Multimodal

Departamento de Tarifas, Autorizaciones y Programa-  
ción del Transporte Multimodal

Coordinación de Programación y Desarrollo del -  
Transporte Multimodal

Oficina de Autorizaciones, Contratos y Convenios.

Oficina de Tarifas de Transporte Multimodal y Contenedores

Departamento de Fletes Marítimos

Coordinación de Fletes Marítimos

Oficina de Análisis y Registro de Fletes - de Altura

Oficina de Tarifas de Transporte de Cabotaje

Subdirección de Fomento del Transporte

Departamento de Promoción y Fomento del Transporte

Coordinación de Promoción y Fomento del Transporte

Oficina de Promoción y Fomento del Transporte Aéreo

Oficina de Promoción y Fomento del Transporte Marítimo

Oficina de Promoción y Fomento del Transporte Terrestre

Departamento de Coordinación del Transporte

Coordinación del Transporte

Oficina de Productos Agrupecuarios

Oficina de Productos Industriales

Artículo 31. Corresponde a la Dirección General-  
de tarifas Maniobras y Servicios Conexos:

I.- Aprobar, registrar, modificar o cancelar las tarifas y sus reglas de aplicación, para los servicios en vías generales de comunicación y sus partes integrantes, medios de transporte que operen en ellas y comunicaciones que las utilicen, así como todas las maniobras y demás servicios conexos que se ejecuten en las zonas federales-terrestres y portuarias.

II.- Aprobar los formatos de los documentos que con motivo de la prestación de los servicios públicos federales, expidan los concesionarios, permisionarios y empresas autorizadas a los usuarios y, asignar clave y resello a tal documentación; así como tramitar y otorgar en su caso, la autorización para la prestación del servicio de reembolso. C.O.D.

III.- Analizar y registrar las tarifas de tráfico de carga y pasaje, en navegación de altura; así como aprobar las modificaciones de --- tarifas de fletes que contengan los convenios de los armadores.

IV.- Analizar y registrar las tarifas de radio y televisión y -- fijar los mínimos a que deberán sujetarse.

V.- Tramitar y otorgar en su caso, permisos para efectuar maniobras en zonas de jurisdicción federal. Asimismo para efectuar los servicios conexos de consolidación, recolección, reespedición, reparto a domicilio, acarreo, arrastre y sus complementarios, con excepción de \_

los que correspondan a terminales centrales de autotransporte.

VI.- Atender y resolver los asuntos relacionados al seguro del viajero en los distintos modos de transporte, con la participación de la Dirección General de Autotransporte Federal, en lo concerniente a las partes de accidentes.

Autorizar a los concesionarios o permisionarios del servicio público del transporte de pasajeros, los fondos de garantía para responder de su aplicación relativa al seguro del viajero; fondo de pensiones y demás prestaciones de los maniobristas contenidas en las tarifas, así como intervenir en los aspectos tarifarios que contengan los convenios y contratos que celebren los concesionarios y -- permisionarios entre sí o con los usuarios.

VII.- Participar en los trabajos previos a la celebración o revisión de los convenios o tratados internacionales multilaterales o bilaterales, en que se contengan materias de su competencia.

VIII.- Opinar sobre las tarifas de comunicaciones y transportes de jurisdicción federal, cuando su fijación corresponda a otra unidad administrativa de la Secretaría.

IX.- Vigilar en el ámbito de su competencia el cumplimiento de las tarifas y sus reglas de aplicación, así como en su caso, el registro de las mismas y de sus modificaciones; apereibir, imponer, reducir y cancelar sanciones y efectuar notificaciones.

X.- Elaborar estudios y fijar normas, sistemas y procedimientos - que fomenten y mejoren permanentemente la prestación de los servi cios de transporte de concesión federal y conexos, en función de las tarifas aplicables, y verificar los avances en programas de - mejoramiento y las que se efectúen conforme a requerimientos de - carácter internacional.

XI.- Fijar las directrices de las divisiones foráneas de la Direc - ción - las actividades que deban desempeñar en relación con las - tarifas, sus reglas de aplicación y las demás que les encomienden.

XII.- Autorizar, previa opinión de la Comisión de Transporte Mul - timodal a los operadores de este sistema integral de transporte; - así como regular su operación, aprobar las tarifas respectivas y - adoptar medidas que propicien el desarrollo eficaz del mismo.

XIII.- Aprobar, modificar o cancelar las tarifas y sus reglas y - elementos de aplicación, para los servicios que los ferrocarriles proporcionen directamente o por medio de contratistas, para trans porte de pasajeros, carga, expés y sus servicios especiales y - conexos; así como para los puentes operados por los ferrocarriles y para el servicio de vehículos de autotransporte sobre platafor mas de ferrocarril.

Artículo 10. Los Directores Generales de cada una de las Unida - des Administrativas que integran la Secretaría asumirán la direc -

ción técnica y administrativa de las mismas y serán los responsables ante las autoridades superiores de la Secretaría del correcto funcionamiento de sus respectivas unidades administrativas. Estarán auxiliados por uno o varios Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Coordinadores, Jefes de Oficina, de Sección y de Mesa que las necesidades del servicio requieran y figuren en el presupuesto.

Artículo 11. Corresponde a los Directores Generales:

I.- Planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas a las unidades que integran la Dirección a su cargo.

II.- Formular los dictámenes u opiniones y rendir informes que le sean solicitados por la superioridad.

III.- Formular los anteproyectos de programas y de presupuestos -- que les corresponda, conforme a las normas establecidas por la Oficialía Mayor.

IV.- Vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, decretos, circulares, acuerdos y demás disposiciones relacionadas con el funcionamiento administrativo y los servicios a cargo de su Dirección, adoptando las medidas necesarias para prevenir faltas, proponer las sanciones que procedan y, cuando resulte necesario, re-

comendar se modifiquen las normas vigentes o se adopten nuevas.

V.- Sancionar los convenios, contratos, permisos y autorizaciones en los que la Secretaría sea parte, en asuntos de su competencia y previo acuerdo del Titular del Ramo.

VI.- Acordar con el superior que corresponda la resolución de los asuntos cuya tramitación se encuentra dentro de la competencia de la Dirección a su cargo.

VII.- Intervenir en la selección y promoción del personal de la Dirección a su cargo, en las licencias que solicite y en las tolerancias, exenciones, remociones y sanciones aplicables.

VIII.- Elaborar, en coordinación con la Dirección General de Organización y Métodos, proyectos para crear, modificar, reorganizar o suprimir las unidades a su cargo y proponerlos a la Comisión Interna de Administración y Programación para que los autorice el Secretario.

IX.- Asesorar a los demás funcionarios de la Secretaría en los asuntos de su competencia.

X.- Conceder audiencia al público sobre los asuntos de la competencia de la Dirección a su cargo.

XI.- Elaborar las estadísticas relativas a los asuntos de la competencia de la Dirección a su cargo.

XII.- Proporcionar la información, los datos y la cooperación técnica que se les solicite por las demás unidades administrativas de la Secretaría, o por otras Dependencias del Ejecutivo Federal, de acuerdo con las políticas establecidas a este respecto.

XIII.- Organizar la impartición a su personal de cursos de capacitación, seminarios y conferencias que no estén específicamente confiados a otras unidades administrativas.

XIV.- Desempeñar las representaciones que les encomienden las leyes, reglamentos o el Titular de la Secretaría.

XV.- Consultar a la Dirección General de Asuntos Jurídicos en todos los asuntos que impliquen cuestiones de derecho.

XVI.- Expedir y certificar las copias de documentos y constancias que existan en los archivos de cada Dirección.

XVII.- Imponer las sanciones que correspondan en la esfera de sus funciones, previo acuerdo del Secretario del Ramo.

XVIII.- Preparar los concursos para obras, adquisiciones, estudios y demás en la materia de su competencia.

XIX.- Establecer normas operativas para el cumplimiento de los -- programas de la Dirección a su cargo, en los Centros S.C.T.

XX.- Atender y resolver las quejas y sugerencias que se les turne en relación con los servicios de la Dirección a su cargo.

XXI.- Las demás funciones que les confieran las disposiciones legales aplicables y sus superiores.

2.3.1.1.-

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION.

## FUNCIONES:

- Programar, organizar y controlar los recursos financieros, humanos y materiales en apoyo a la Dirección General.
- Organizar y coordinar las políticas del gasto corriente e inversión, así como supervisar el control del ejercicio del presupuesto de esta Dirección General.
- Controlar el presupuesto anual de egresos de esta Dirección General, y verificar que se lleve el registro y control del ejercicio de acuerdo con las disposiciones emitidas por la Secretaría de Programación y Presupuesto y a los lineamientos fijados por las dependencias de esta Secretaría facultadas para ello.
- Coordinar la elaboración del anteproyecto de presupuesto de egresos de esta Dirección General.
- Coordinar, organizar, integrar y controlar la elaboración y presentación de los informes y documentos derivados del ejercicio del presupuesto.
- Programar, organizar, integrar y coordinar todas las actividades relativas a los recursos humanos de la Dirección General.

- Verificar que las unidades administrativas de esta Dependencia, en materia laboral, operen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Humanos.
- Coordinar y controlar los programas de capacitación para el personal adscrito a esta Dirección General.
- Programar, coordinar y verificar las actividades relativas a la adquisición y distribución de recursos materiales.

#### 2.3.1.1.1.-

#### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- Verificar que se lleve a cabo el registro y control del personal de esta Dirección General, en lo referente a nombramientos, incidencias, licencias con o sin goce de sueldo, así como los demás movimientos administrativos del mismo.
- Controlar las transferencias, altas y bajas del personal adscrito a esta Dirección General, y reportar las vacantes de base a la Comisión Mixta de Escalafón.
- Controlar las gestiones de pago al personal de esta Dirección General, así como los documentos de identificación respectivos.
- Supervisar que el control de asistencia del personal de esta Dependencia, se lleve de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Recursos Humanos.

- Intervenir en el otorgamiento de premios y en su caso, de notas laudatorias para el personal de esta Dirección General.
- Coordinar y controlar el diseño e implantación de sistemas de incentivos para el personal de esta Dirección, con el propósito de lograr su máximo aprovechamiento.
- Controlar el reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección General.
- Evaluar periódicamente el desempeño de las labores del personal de esta Dirección General.
- Verificar que se difundan las prestaciones sociales, culturales y de servicios a que tiene derecho el personal adscrito a esta Dirección General.
- Coordinar y controlar la elaboración de los programas de capacitación para el personal adscrito a esta Dirección General.

#### 2.3.1.1.1.1.-

#### OFICINA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

- Formular cuadros estadísticos para conocer los movimientos del personal, generados por los ascensos escalafonarios.
- Elaborar coordinadamente con el Departamento de Presupuesto y Contabilidad, la compactación de plazas del personal de esta -

*Dirección General.*

- *Elaborar, controlar y actualizar los registros y movimientos administrativos de los empleados adscritos a esta Dirección General, en expediente personal.*
- *Tramitar ante la Dirección General de Recursos Humanos las constancias, bajas, cambio de radicación de sueldos, licencias, reanudaciones y reclamaciones del personal de esta Dirección General.*
- *Registrar en forma numérica, copias de todos los documentos oficiales que genere el pago del personal de esta Dirección General.*
- *Registrar las plazas vacantes, temporales y definitivas, así como la antigüedad del personal y tramitar lo concerniente a los dictámenes que emita la Comisión Mixta de Escalafón.*
- *Elaborar y actualizar las plantillas de personal de esta Dirección General.*
- *Elaborar el kardex de las plazas de esta Dirección General, registrar los movimientos administrativos en él y mantenerlo actualizado.*

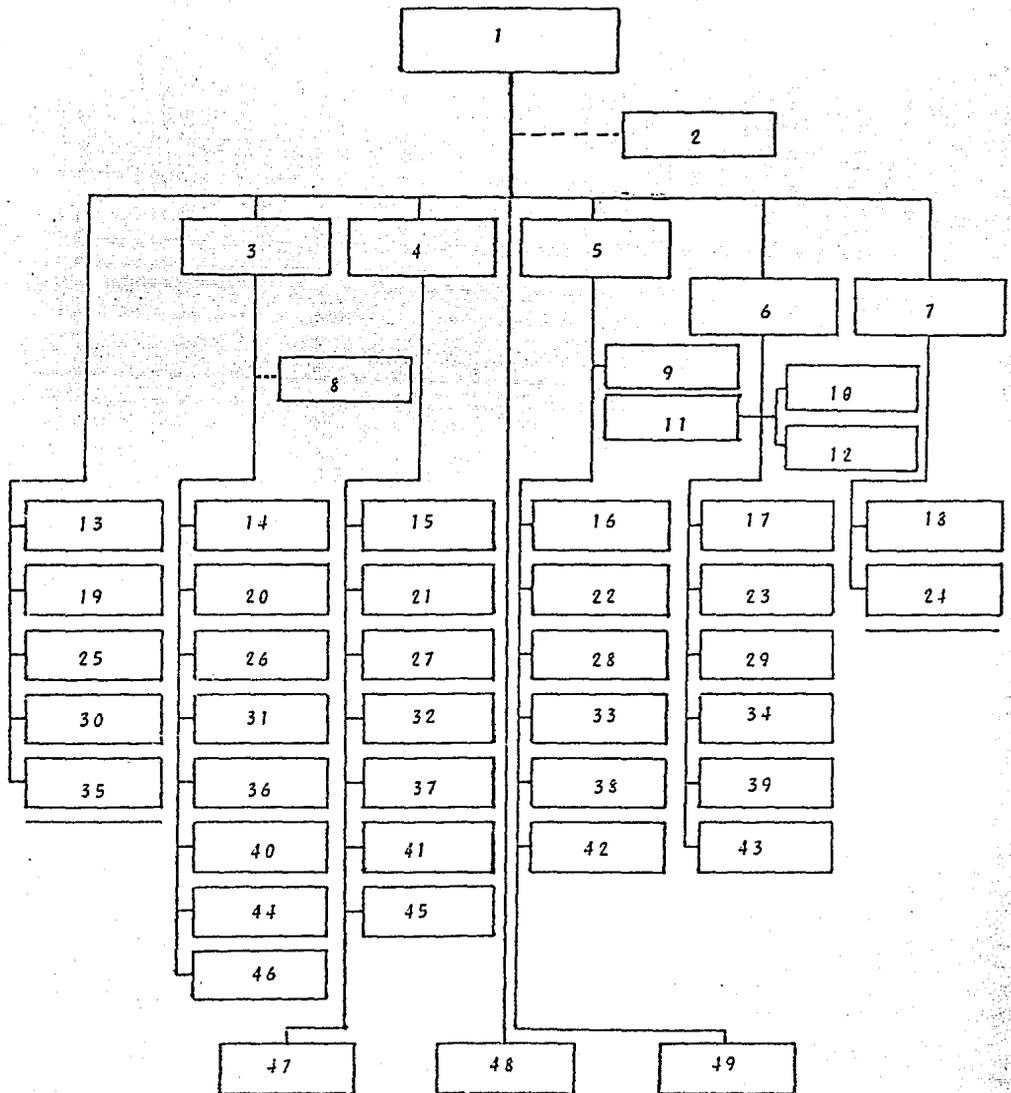
## 2.3.1.1.1.2.-

OFICINA DE CONTROL DE PERSONAL.

- Registrar y controlar la asistencia del personal de esta Dirección General, mediante tarjetas de control o listados.
- Elaborar y reportar las incidencias del personal de esta Dirección General y concentrar, para su envío, la información a la Dirección General de Recursos Humanos para los efectos a que de lugar.
- Recoger en la Unidad de Pagos, los cheques de sueldos del personal de la Dirección General, controlar los fondos recibidos y liquidar a éste, de acuerdo a la nómina ordinaria y extraordinaria.
- Devolver a la Unidad de Pagos, mediante relación de cheques -- cancelados, los pagos ordinarios y extraordinarios no efectuados al personal de esta Dirección.
- Tramitar ante la Unidad de Pagos las remuneraciones de los -- sueldos al personal de esta Dirección General, así como las reclamaciones que se presenten por estos efectos.
- Elaborar el kardex del personal de esta Dirección General, registrar los movimientos administrativos en él y mantenerlo actualizado.

- Registrar, controlar y mantener actualizados los saldos de las partidas de servicios personales.

ORGANIGRAMA  
DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

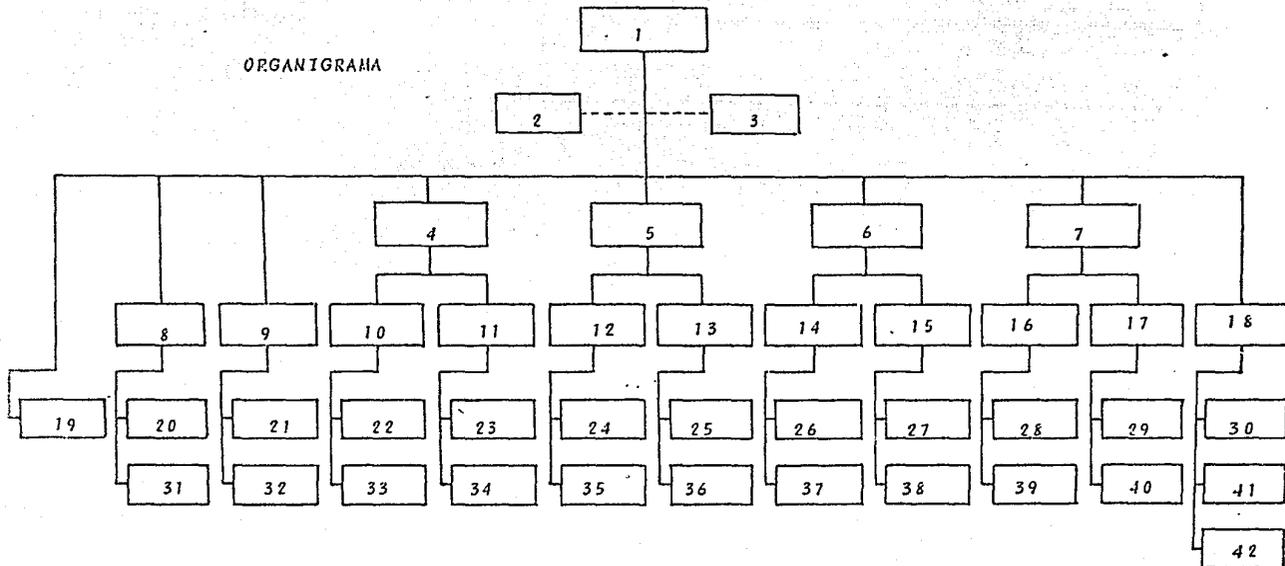


## ORGANIGRAMA DE LA S.C.T.

- 1.-Secretario
- 2.-Comisión Interna de Administración y programación
- 3.-Subsecretaria de Infraestructura
- 4.-Subsecretaria de Operación
- 5.-Subsecretaria de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico
- 6.-Oficialía Mayor
- 7.-Contraloría Interna
- 8.-Comisión de Normas Especificaciones y Precios Unitarios
- 9.-Unidad de Proyectos Especiales
- 10.-Unidad de Pagos
- 11.-Comisión Mixta de Escalafón
- 12.-Unidad de Contabilidad
- 13.-Dirección General de Planeación
- 14.-Dirección General de Conservación de Obras Públicas
- 15.-Dirección General de Aeronautica Civil
- 16.-Dirección General de Telecomunicaciones
- 17.-Dirección General de Recursos Financieros
- 18.-Dirección General de Auditoría
- 19.-Dirección General de Asuntos Jurídicos
- 20.-Dirección General de Obras Marítimas
- 21.-Dirección General de Auto-transporte Federal
- 22.-Dirección General de Concesiones y permisos de Telecomunicaciones
- 23.-Dirección General de Recursos Humanos
- 24.-Dirección General de Control Sectorial
- 25.-Dirección General de Coordinación de Centros S.C.T.
- 26.-Dirección General de Vías Ferreas
- 27.-Dirección General de Ferrocarriles
- 28.-Dirección General de Correos
- 29.-Dirección General de Recursos Materiales
- 30.-Dirección General de Comunicación Social
- 31.-Dirección General de Carreteras Federales
- 32.-Dirección General de Medicina Preventiva en el Transporte
- 33.-Dirección General de Telegrafos Nacionales
- 34.-Dirección General de Servicios Generales
- 35.-Dirección General de Control Técnico
- 36.-Dirección General de Caminos Rurales
- 37.-Dirección General de Marina Mercante
- 38.-Dirección General de Ingeniería de Sistemas
- 39.-Dirección General de Servicios Sociales y Culturales
- 40.-Dirección General de Carreteras en Cooperación
- 41.-Dirección General de Operación y Desarrollo Portuario
- 42.-Dirección General de Desarrollo Tecnológico
- 43.-Dirección General de Organización y Métodos
- 44.-Dirección General de Aeropuertos
- 45.-Dirección General de Tarifas Maniobras y Servicios Conexos
- 46.-Dirección General de Servicios Técnicos
- 47.-Servicio de Transbordadores
- 48.-Centros S.C.T.
- 49.-Servicios en la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano

DIRECCION GENERAL DE TARIFAS ,MANTOBRAS V SERVICIOS CONEXOS.

ORGANIGRAMA



# DIRECCION GENERAL DE TARIFAS, MANIOBRAS Y SERVS. CONEXOS

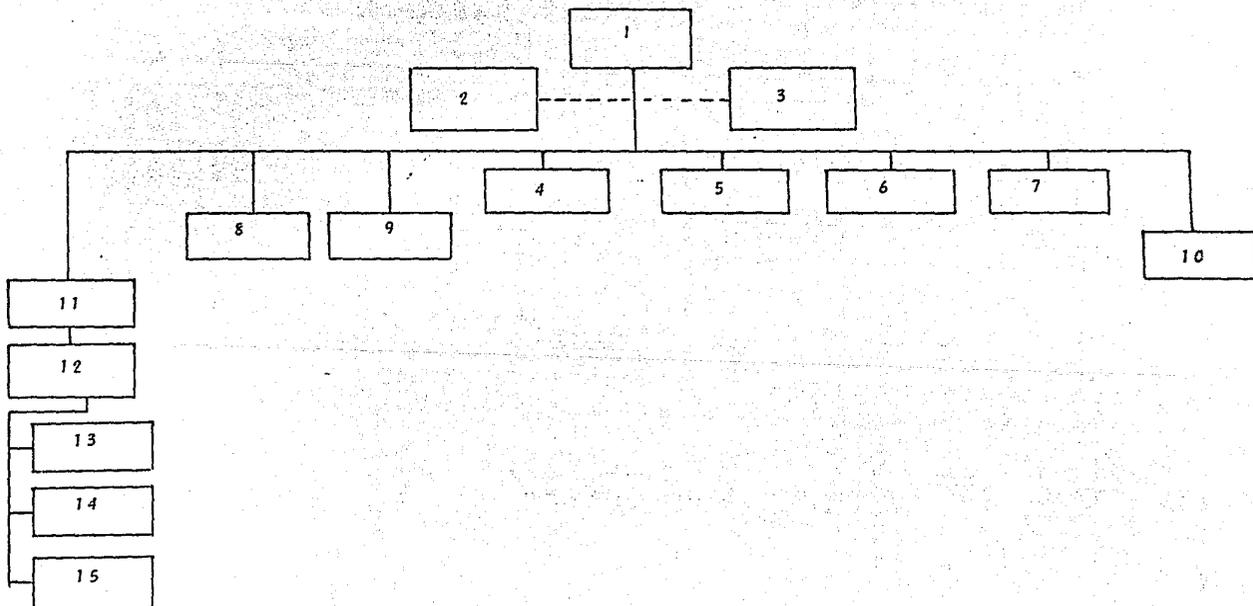
- 1.- Dirección General
- 2.- Comisión de Transporte Multimodal
- 3.- Comisión Consultiva de Tarifas
- 4.- Dirección de Sistematización y Metodología Tarifaria
- 5.- Dirección de Tarifas de Transporte Aéreo y de Maniobras y Servicios Portuarios
- 6.- Dirección de Tarifas de Transporte Terrestre y Servicios Conexos
- 7.- Dirección de Coordinación y Fomento del Transporte
- 8.- Sub-Dirección de Tarifas de Comunicación
- 9.- Sub-Dirección de Operación y Vigilancia
- 10.- Sub-Dirección de Sistematización
- 11.- Sub-Dirección de Estadística y Metodología Tarifaria
- 12.- Sub-Dirección de Tarifas de Transporte Aéreo
- 13.- Sub-Dirección de Tarifas Maniobras y Servicios Portuarios
- 14.- Sub-Dirección de Tarifas de Auto transporte
- 15.- Sub-Dirección de Tarifas de Transporte Ferroviario y Maniobras Terrestres
- 16.- Sub-Dirección de Transporte Multimodal
- 17.- Sub-Dirección de Fomento del Transporte
- 18.- Sub-Dirección de Administración
- 19.- Departamento Jurídico
- 20.- Departamento de Tarifas de Telefonos, Radiodifusión y Servicios Oficiales
- 21.- Departamento de Sanciones
- 22.- Departamento de Sistematización
- 23.- Departamento de Documentación y Estadística
- 24.- Departamento de Tarifas de Transporte Aéreo Nacional
- 25.- Departamento de Tarifas de Maniobras y Permisos de Caminos
- 26.- Departamento de Tarifas de Ferrocarriles
- 27.- Departamento de Tarifas de Auto transporte de Pasajeros
- 28.- Departamento de Tarifas, Autorizaciones y Programación del Transporte Multimodal
- 29.- Departamento de Promoción y Fomento del Transporte
- 30.- Departamento de Recursos Humanos
- 31.- Departamento de Tarifas de Servicios Especiales de Telecomunicación
- 32.- Departamento de Vigilancia
- 33.- Departamento de Programación y Procesamiento de Trabajos
- 34.- Departamento de Técnica y Metodología Tarifaria
- 35.- Departamento de Tarifas de Transporte Aéreo Internacional
- 36.- Departamento de Tarifas de Servicios Portuarios y Fluviales
- 37.- Departamento de Maniobras Terrestres
- 38.- Departamento de Tarifas de Auto transporte de Carga
- 39.- Departamento de Fletes Marítimos
- 40.- Departamento de Coordinación del Transporte
- 41.- Departamento de Presupuesto y Contabilidad
- 42.- Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

ORGANIGRAMA  
ESPECIFICO

DIRECCION GENERAL

- 1.-Dirección General
- 2.-Comisión de Transporte Multimodal
- 3.-Comisión Consultiva de Tarifas
- 4.-Dirección de Sistematización y Metodología Tarifaria
- 5.-Dirección de Tarifas de Transporte Aéreo y de Maniobras y Servicios Portuarios
- 6.-Dirección de Tarifas de Transporte Terrestre y Servicios Conexos
- 7.-Dirección de Coordinación y Fomento del Transporte
- 8.-Subdirección de Tarifas de Comunicación
- 9.-Subdirección de Operación y Vigilancia
- 10.-Subdirección de Administración
- 11.-Departamento Jurídico
- 12.-Coordinación del Jurídico
- 13.-Oficina de lo Contencioso
- 14.-Oficina de Estudios y Consulta
- 15.-Oficina de Reglas, Elementos de Aplicación y Normas Técnicas

DIRECCION GENERAL



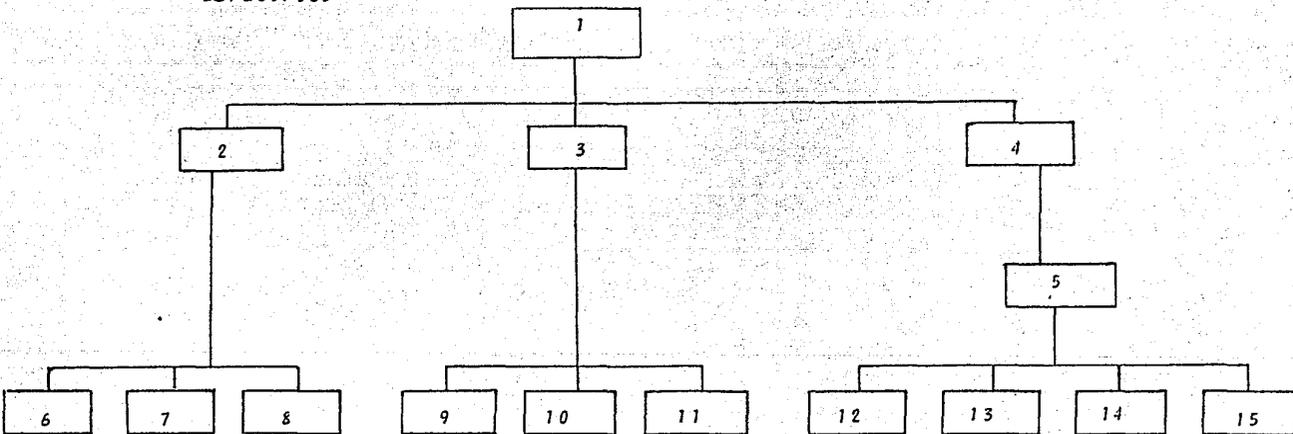
ORGANIGRAMA  
ESPECIFICO

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION

- 1.-Subdirección de Administración
- 2.-Departamento de Recursos Humanos
- 3.-Departamento de Presupuesto y Contabilidad
- 4.-Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales
- 5.-Coordinación de Recursos Materiales y Servicios Generales
- 6.-Oficina de Administración de Personal
- 7.-Oficina de Control de Personal
- 8.-Oficina de Prestaciones y Servicios
- 9.-Oficina de Programación y Elaboración del Presupuesto
- 10.-Oficina de Ejercicio y Control del Presupuesto
- 11.-Oficina de Contabilidad
- 12.-Oficina de Almacenes e Inventarios
- 13.-Oficina de Mantenimiento y Servicios Administrativos
- 14.-Oficina de Archivo y Correspondencia
- 15.-Oficina de Diseño Gráfico

ORGANIGRAMA  
ESPECIFICO

SUBDIRECCION DE ADMINTSTRACION



ANEXO 2 TOTAL DE PLAZAS OCUPADAS Y VACANTES POR CODIGO

NIVEL	PUESTO	CODIGO	PLAZAS OCUPADAS	PLAZAS VACANTES	TOTAL
1	AUXILIAR DE INTEN- DENCIA.	S06006	1	0	1
3	TAQUIMECANOGRAFA	A08004	3 3	0 0	3 3
3	CHOFER	S13008	4 2	0 0	4 2
4	SECRETARIA DE JEFE DE OFICINA.	A08003	31 31	0 0	31 31
4	JEFE DE INTENDENTES	S06001	9 9	0 0	9 9
5	ADMINISTRATIVO - ESPECIALIZADO.	A01005	41 40	1 1	42 41
6	CHOFER DE DIRECTOR DE AREA.	CF18096	3 3	0 0	3 3
7	SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO.	A08002	22 20	1 1	23 21

8	SECRETARIA AUXILIAR DE SUB-DIRECTOR DE AREA.	CF34177	5 5	1 1	6 6
8	DIBUJANTE	T08003	1 1	0 0	1 1
8	MECANICO DE CALI - BRACION Y MANTENI - MIENTO.	S08007	1 1	0 0	1 1
9	JEFE DE ALMACEN	A03001	1 1	0 0	1 1
9	TECNICO EN MANTENI- MIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO ESPECIA - LIZADO.	S08028	2 2	0 0	2 2
9	AUXILIAR DE ANALISTA ESPECIALIZADO.	P01003	33 33	0 0	33 33
10	SECRETARIA AUXILIAR DE DIRECTOR DE AREA	CF34172	3 3	0 0	3 3
11	SECRETARIA DE DIRECTOR DE AREA.	CF34005	4 4	0 0	4 4
12	JEFE DE MANTENIMIENTO EN GENERAL	S07001	1 1	0 0	1 1

13	JEFE DE SECCION	A01003	3	0	3
			3	0	3
13	ANALISTA ESPECIALIZADO.	P01002	8	0	8
			8	0	8
13	ANALISTA TECNICO.	T03002	79	0	79
			78	0	78
13	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS.	A04002	2	0	2
			2	0	2
13	CHOFER DE DIRECTOR GENERAL.	CF53453	2	0	2
			2	0	2
14	SUB-JEFE DE OFICINA.	A01002	1	0	1
			1	0	1
14	SECRETARIA AUXILIAR DE DIRECTOR.	CF53456	1	0	1
			1	0	1
16	JEFE DE OFICINA	A01001	53	2	55
			48	2	50
16	SECRETARIA DE DIRECTOR GENERAL.	CF53455	1	1	2
			1	1	2
18	JEFE DE DEPARTAMENTO.	CF01059	21	1	22
			17	1	18
18	TECNICO ESPECIALIZADO.	CF33116	4	1	5
			3	1	4

19	INSPECTOR DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION.	CF11018	8	1	9
			8	1	9
20	COORDINADOR DE TEC- NICOS ESPECIALIZADOS.	CF34158	17	0	17
			17	0	17
21	SUPERVISOR DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION.	CF08080	1	0	1
			1	0	1
22	SUB-DIRECTOR DE AREA.	CF01012	10	0	10
			10	0	10
26	DIRECTOR DE AREA.	CF01005	4	0	4
			3	0	3
33	DIRECTOR GENERAL	CF52118	1	0	1
			1	0	1

TOTAL DE PERSONAL ADSCRITO A LA DIRECCION GENERAL  
DE TARIFAS, MANIOBRAS Y SERVICIOS CONEXOS.....=375

## CAPITULO III

### INVESTIGACION

3.1.- JUSTIFICACION.- Los principales motivos que originaron la presente investigación son:

a) Conocer como se realiza la Administración de Recursos Humanos en una parte del Sector Público.

b) Resaltar la importancia que tiene el elemento humano en cualquier tipo de organización, ya que éste representa un factor indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organismo, sea público o privado.

c) Conocer las posibilidades de desarrollo del Licenciado en Administración en el Sector Público.

A manera de antecedente, se menciona a continuación la ingerencia que puede tener el Licenciado en Administración en el Sector Público.

Dentro de las dependencias gubernamentales el Licenciado en Administración puede actuar como integrante del equipo humano, bien sea como funcionario, asesor dependiente, asesor o consultor independiente.

El Licenciado en Administración podrá tener ingerencia formando parte de un equipo de consejeros, asesores o consultores de los funcionarios públicos, ya que la magnitud de los problemas que --

diariamente se deben resolver, necesitan de la colaboración de - especialistas en diversas ramas, para dar trámite a los mismos.

Si se considera que muchos de ellos son de índole administrati-- vo, el Licenciado en Administración será un auxiliar valioso en - la realización de tales actividades. Es el profesionista capaci-- tado que puede participar activamente en la Administración de -- empresas del Sector Público, que si bien no tienen como objetivo inmediato el obtener utilidades, sí requieren de alta eficiencia en sus operaciones, para asegurar su productividad y subsistencia, en beneficio de la comunidad a quien sirve.

Tradicionalmente, la función administrativa de las empresas y de los organismos públicos ha sido realizada por personas ajenas a\_ las técnicas de Administración.

Por esto se considera que el profesional en Administración satis-- face una necesidad fundamental dentro de esta importante activi-- dad gubernamental.

Por otro lado la Administración de Recursos Humanos debe ser acep-- tada, introducida e impulsada en los ambientes económico, social\_ y político.

Es innegable que el futuro del hombre depende y dependerá de la - Administración eficiente, profunda y honesta de los recursos natu-- rales y humanos.

Para lograr ésto, se requiere preparación, capacidad, habilidad\_

y responsabilidad social, muy especialmente en los cuadros directivos y administrativos del País.

En este proceso, dos pueden ser las funciones más urgentes que la Administración de Recursos Humanos debe realizar en nuestra sociedad:

1) Mejorar el nivel de vida. Si la organización constituye un medio ambiente para los individuos y los grupos que ahí prestan sus servicios, la Administración de Recursos Humanos deberá promover las condiciones más adecuadas para que en este medio vivan y se desarrollen íntegramente.

2) Innovar la Organización. Al hacer referencia a la innovación como tarea esencial de la Administración, se apunta la necesidad de responder a una sociedad en constante cambio tecnológico, promoviendo una Administración orientada no solo a fomentar un proceso de industrialización (que tan en boga está), sino a la aplicación de las técnicas y de los principios administrativos.

Se considera que al tomar en cuenta la energía humana en el proceso de incrementar la riqueza económica, el acrecentamiento y la conservación de dicha energía es tarea y función propia de la Administración de Recursos Humanos.

La Administración del futuro dependerá del grado en que los administradores tengan conciencia de las fuerzas y los procesos que influyen en los organismos individuales o colectivos, es decir,

de su medio ambiente.

### 3.2.- Identificación del Problema.

Se considera que el no llevar a cabo una adecuada Administración de Recursos Humanos se puede deber a:

a) Que la responsabilidad del área muchas veces está en manos de personas que no tienen estudios profesionales adecuados o la debida experiencia para ocupar dicho cargo.

b) Que el reclutamiento y selección de personal, no sea llevado a cabo con la utilización de las técnicas adecuadas que para tal fin están reconocidas, provocando con ésto que no se cuente con el elemento humano idóneo, con las políticas y procedimientos que se requieren para lograr la rápida integración del elemento humano a la organización y viceversa.

c) Que los planes y programas de entrenamiento no estén acordes a las necesidades específicas de la organización, que no se cuente con los medios necesarios para alcanzar dicho fin, ocasionando que no se desarrolle integralmente el elemento humano, ni se acrecenten los conocimientos y habilidades del mismo hacia el logro de los objetivos individuales y de la organización.

d) Que la Administración de Sueldos y Salarios sea llevada a cabo de una manera empírica, sin utilizar las técnicas adecuadas para establecer escalas de salarios justos. Por otro lado, independientemente de las prestaciones que la Ley otorga, si la orga

nización no tiene políticas de prestaciones y servicios de personal, traerá como consecuencia su insatisfacción y que éste no ponga todo su empeño y esfuerzo en la realización de sus tareas ya que no se encuentra debidamente motivado para ello.

e) Que no se cuente con las políticas de personal y los sistemas de comunicación adecuados; lo que puede traer como consecuencia conflictos en las relaciones laborales, tanto grupales como interpersonales y desajuste en el funcionamiento total de la organización.

Todos estos factores pueden considerarse como los componentes de las operaciones que debe desempeñar la Administración de Recursos Humanos y al analizarlos se descubre que una falla en el desempeño de uno o varios de éstos, origina la ineficacia en el funcionamiento total de la organización.

Esto pone de relieve que todas las funciones deban ser cumplidas de manera que cada una de ellas, con su parte específica, contribuya al mejor logro de los objetivos organizacionales.

Una vez establecido lo anterior, se dan a continuación las definiciones de los términos que se utilizarán en el desarrollo de la investigación con el propósito de evitar discrepancias en la comprensión del lenguaje empleado.

Administración: "es la ciencia social que busca lograr objetivos institucionales, contando para ello con una estructura técnica

ca y a través del esfuerzo humano coordinado, permitiendo el máximo aprovechamiento y eficiencia de los recursos con que cuenta" (1)

### 3.2.1.-

Para fines de la investigación, las etapas del proceso administrativo se definen de la siguiente manera:

- a) **Previsión:** esta etapa consiste en la fijación de los objetivos, llevar a cabo las investigaciones pertinentes con relación a esos objetivos y establecer los diferentes cursos alternativos de acción para alcanzarlos.
- b) **Planeación:** esta etapa consiste en el diseño de programas, políticas y procedimientos adecuados para lograr los objetivos fijados de cualquier organización.
- c) **Organización:** es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones de los Recursos Humanos, materiales y técnicos con que se cuenta, para lograr los objetivos.
- d) **Integración:** realización de la organización equiparando a la estructura administrativa con los recursos necesarios. Este procedimiento requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá a la nueva organización o empresa en operación satisfacer sus objetivos.

(1) Fernández Arena, J. Antonio obra citada.

- e) **Dirección:** es la función en donde quedan agrupadas las actividades de contribución individual, a través de una adecuada comunicación y que se relaciona con la guía y supervisión de los subordinados.
- f) **Control:** es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

**Administración de Recursos Humanos:** es el proceso administrativo que debe ser aplicado en toda la organización a sus Recursos Humanos, con la finalidad de obtener la máxima eficiencia y desarrollo de los mismos de una manera justa y racional, y cuyo campo está determinado por las relaciones de trabajo que se establecen entre la organización y sus miembros, para lograr los objetivos que se han fijado. (2)

**El Licenciado en Administración:** es un coordinador que tiene los conocimientos suficientes en todas las áreas de la empresa, y que sin ser un experto en cada una de ellas, logra comprender a los especialistas y amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción en una organización, logrando sus objetivos sin el desequilibrio que puede provocar una preparación limitada en alguna especialidad. (3)

**Sector Público:** "Son los organismos creados por el Gobierno Federal, para satisfacer las necesidades de los habitantes del País, a través de la producción de bienes y servicios de be-

{2} Arias Galicia, Fernando. Obra citada.

{3} Definición del Colegio de Licenciados en Administración.

neficio social" (4)

### 3.3.- Demarcación del Fenómeno

Esta etapa tiene por objeto delimitar el área sujeta a investigación.

Si se considera a los problemas que a manera enunciativa más no limitativa, se presentan en el área de Recursos Humanos y que -- han sido mencionados con anterioridad, se tomó la decisión de -- realizar la investigación en el Sector Público debido a la importancia y repercusión que puede tener en el mejoramiento de los - Sistemas de Administración de Recursos Humanos de las Instituciones gubernamentales.

Dentro del Sector Público se enfocó la realización de la presente investigación, en particular la Secretaría de Comunicaciones y Transportes que es el Organismo Público que está directamente relacionado con la Dirección General de Tarifas, la cual es objeto de estudio de la presente investigación y pretende circunscribirse a la función de Administración de Recursos Humanos dentro de la misma.

### 3.4.- Análisis de la Situación Actual.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes para el cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas cuenta con una Organización Central y organismos representativos en algunas zonas del País.

La Organización Central está constituida por el Secretario, tres Subsecretarías, Una Oficialía Mayor y la Contraloría Interna; de cada una de estas entidades dependen las diferentes Direcciones Generales. Existen los Centros S.C.T., que dependen directamente del C. Secretario.

3.4.1.-

Se presenta a continuación una síntesis de los problemas más significativos de la Dirección General de Tarifas:

- 1.- Descuido de la planeación y normalización de las actividades por parte de los funcionarios de más alto nivel.
- 2.- Falta de coordinación de los servicios prestados por la Dirección General de Tarifas.
- 3.- Al no existir planes integrales de desarrollo, se propicia la anarquía en las acciones emprendidas, produciéndose traslapes entre dichas acciones. Además al no existir tampoco bases firmes para la asignación de los recursos físicos, financieros y humanos se provoca su irregular distribución.
- 4.- No existe la debida y formal delegación de funciones, responsabilidades y de la autoridad correspondiente en la Dirección General.
- 5.- Procedimientos anacrónicos para la captación, registro y procesamiento de datos.
- 6.- Inadecuada toma de decisiones por falta de información confiable y oportuna.

### 3.5.- Objetivos de Reorganización:

- 1.- Propiciar la formulación de planes y políticas, por parte de los órganos centrales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- 2.- Establecer planes integrales de desarrollo.
- 3.- Aprovechar adecuadamente los recursos humanos, físicos y financieros para lograr un desarrollo armónico, equilibrado e integral.
- 4.- Delegar funciones o facultades para la más ágil toma de decisiones y tramitación de asuntos administrativos de manera rápida y simplificada.
- 5.- Desarrollar el sistema de información de la Dirección General de Tarifas, que permita captar, procesar, almacenar y proporcionar información confiable y oportuna a todos los niveles de Dirección para una adecuada toma de decisiones.

### 3.6.- Formulación de Hipótesis:

Para este propósito se pretende establecer diferentes alternativas, analizar cada una de ellas y determinar cual (es) sería (n) la (s) hipótesis que requiere la investigación.

#### 3.6.1.-

Las diferentes alternativas, sobre la función de Recursos Humanos, son:

- 1.- Permite contar con las técnicas adecuadas para captar y seleccionar al personal necesario e idóneo.
- 2.- Da la pauta a seguir en el establecimiento de programas para lograr la mejor integración del elemento humano a la organización y viceversa.
- 3.- Permite lograr la máxima eficiencia y desarrollo de los Recursos Humanos a través de planes y programas de entrenamiento adecuado a las necesidades reales y específicas de la organización.
- 4.- Da las bases para el establecimiento de escala de salarios justos y programas adecuados de incentivos, prestaciones y servicios, logrando así la máxima satisfacción del elemento humano con que se cuenta, y que éste, a su vez, proporcione todo su potencial para alcanzar los fines de la organización.
- 5.- Permite sobre bases objetivas, calificar la actuación de los miembros de la organización a través de programas adecuados de calificación de méritos.
- 6.- Permite el establecimiento de sistemas de comunicación adecuados, mejorando con ésto las relaciones entre la organización y sus miembros.
- 7.- Permite la máxima armonía en las relaciones laborales.

8.- Permite la creación de un ambiente de trabajo propicio para que las personas que forman parte de la organización viva y se desarrollen integralmente en ella, logrando con ésto que se alcancen los objetivos fijados.

Una vez analizado lo anterior se procedió a elaborar una hipótesis que fuera general y que abarcara a todas.

La hipótesis a probar o disprobar fué la siguiente:

Ha. La función de Administración de Recursos Humanos, influye en una eficiente Administración de las Direcciones Generales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Ho. La función de Administración de Recursos Humanos no influye en una eficiente Administración de las Direcciones Generales.

Ha. Hipótesis alterna.

Ho. Hipótesis nula.

Las hipótesis anteriores establecen las variables que determinan su contexto y son las siguientes:

#### Variable Independiente

La función de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Tarifas, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Variable Dependiente:

Mejoramiento e implantación de las técnicas de Administración de Recursos Humanos.

3.7.- Definición de los Objetivos de la Investigación:

El estudio que se pretende realizar y que enfoca la función de - Administración de Recursos Humanos dentro de la Dirección General de Tarifas en particular, persigue los siguientes objetivos:

- 1.- Conocer como se lleva a cabo la Administración de Recursos - Humanos en el Sector Público, para determinar la efectividad de las actividades que se realizan para dicho fin, y si éstas están de acuerdo a sus necesidades actuales.
- 2.- Comprobar o disprobar las hipótesis planteadas con base en - el marco de referencia establecido anteriormente.
- 3.- Se pretende que la investigación le pueda representar a la - Secretaría una reducción en los costos de planeación de futuros proyectos y métodos administrativos de Recursos Humanos, ya que puede servir como punto de referencia para la elaboración de programas de reorganización.

Que la información recabada sirva de guía para la toma de de - cisiones adecuadas dentro de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con respecto a la planeación estratégica de -- Los Recursos Humanos en las diversas Direcciones (en particu - lar la estudiada en la Dirección General de Tarifas).

4.- Pretende, además, mostrar el papel que puede desempeñar el Licenciado en Administración en el Sector Público y particularmente la proyección de este profesionista en dicho Sector.

### 3.8.- Determinación de la Muestra:

Este capítulo tiene como fin u objetivo el explicar el procedimiento que se siguió para determinar el universo a investigar, así como también el criterio para establecer la muestra representativa del mismo que estaría sujeta a estudio.

Las definiciones de los términos a utilizar son los siguiente :

#### Universo:

"Recibe el nombre de universo, el agregado o totalidad de la cual se hace una inferencia sobre una base de muestreo"(5)

#### Muestra:

"Es una parte representativa del universo, que posee las características comunes del mismo".(6)

Las fuentes de información que fueron proporcionadas para la consecución de los objetivos de la investigación fueron las siguientes:

- Manual de Organización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

(5) Neter, John y Wesserman Villiams.  
 (6) Pardiñas, Felipe, obra citada.

CUESTIONARIO

(A)

DIRIGIDO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Modelo de Administración de Recursos Humanos.

1.- Reclutamiento

1.1.- Se lleva a cabo el reclutamiento de personal dentro de la Dirección?.

SI ( ) NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

1.2.- Que medios utilizan para atraer a los posibles candidatos?

- a) anuncios en el periódico ( )
- b) anuncios en la televisión ( )
- c) anuncios en la radio ( )
- d) boletines de la Dirección ( )
- e) Otro ( ) cuál \_\_\_\_\_

1.3- Que fuentes de reclutamiento utilizan?

- | Internas:                          |     | Externas:                               |       |
|------------------------------------|-----|---|-------|
| (a) Cartera de personal            | ( ) | (a) Solicitudes personales              | ( )   |
| (b) Promoción y transferencias.    | ( ) | (b) Contratación directa - en la puerta | ( )   |
| (c) Recomendación de los empleados | ( ) | (c) Agencias de empleo                  | ( )   |
|                                    |     | (d) Bolsas de trabajo                   | ( )   |
|                                    |     | (e) instituciones educativas            | ( )   |
| Otra                               | ( ) | cuál                                    | _____ |

1.4 Mencione usted cual es la fuente de reclutamiento que consideran más importante. \_\_\_\_\_

2.- Selección

2.1 Se lleva a cabo la selección de personal en la Dirección de - T.M. y S.C.?

Si ( ) NO ( )

Por qué \_\_\_\_\_

2.2.- Señale usted cual(es) de las siguientes etapas del proceso de selección utiliza:

Solicitud de empleo	SI ( )	NO ( )
Entrevistas con el candidato	SI ( )	NO ( )
Exámenes Psicotécnicos	SI ( )	NO ( )
Cultura general	SI ( )	NO ( )
Específicos del trabajo	SI ( )	NO ( )
Médico	SI ( )	NO ( )

2.3- Se tienen establecidos los requerimientos mínimos que debe reunir el candidato para ocupar el puesto vacante?

SI ( ) como se establecieron los requerimientos?

NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

2.4- En que forma se comunica al solicitante su aceptación o - rechazo?.

2.5 Existe un programa de inducción para los empleados de nuevo ingreso?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

### 3.- ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

3.1 Se imparten cursos de entrenamiento al personal de la Dirección.

SI ( ) cuales son? \_\_\_\_\_

NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

3.2 Como se determinan las necesidades de entrenamiento del personal? \_\_\_\_\_

3.3- Quienes imparten esos cursos o programas de entrenamiento?

a) La Dirección General ( )

b) El departamento de capacitación y Desarrollo de la Dirección General ( )

c) Otro ( ) Cuál \_\_\_\_\_

3.4 Los empleados que han recibido entrenamiento han solicitado ascensos?.

SI ( ) Se les ha concedido

NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

3.5 Se da oportunidad a los empleados capacitados de aplicar en el campo de trabajo los conocimientos adquiridos?

SI ( ) NO ( ) Por qué \_\_\_\_\_

3.6 A que tipo de empleado considera usted que se debe entrenar con mayor frecuencia?

- a) Administrativo ( )  
b) Técnico especializado ( )

3.7 (quien (es) elaborarán los planes y programas de entrenamiento?

- a) personal de la Dirección ( )  
b) Personal de la S.C.T. :( )  
c) Personal externo ( )

#### 4.- SUELDOS SALARIOS Y PRESTACIONES

4.1 Los empleados de nuevo ingreso cobran por primera vez a los -  
cuanto meses? \_\_\_\_\_

4.2 Que tipo de incentivos tienen los empleados de la Dirección que se distinguen en el cumplimiento de su trabajo? \_\_\_\_\_

4.3 Conoce el personal de la Dirección las prestaciones y servicios que establece la ley del ISSSTE?

SI ( ) cuáles son \_\_\_\_\_  
NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

4.4 Conoce el personal de la Dirección las prestaciones y servicios que otorga la S.C.T. a su empleados independientemente de las que otorga la Ley.

SI ( ) cuales son \_\_\_\_\_  
NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

4.5 Se realizán analisis de puestos en la D.G.T.M. y S.C.

SI ( ) como se llevan a cabo (que pasos se siguen) \_\_\_\_\_  
NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

4.6 Quien lleva a cabo el análisis de puestos? \_\_\_\_\_

4.7 Con que frecuencia se realizan estos analisis?

Semestrales ( ) Anuales ( ) Otros ( )

4.8 A que nivel realizan estos analisis de puestos? \_\_\_\_\_

#### 5.- RELACIONES LABORALES

5.1 Señale usted si existen políticas por escrito de Recursos Humanos en:

La Dirección General SI ( ) NO ( )  
por qué \_\_\_\_\_

5.2 Existe un sistema de sugerencias, quejas, observaciones, etc. en la Dirección?

SI ( ) en que consiste \_\_\_\_\_  
 NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

5.3 Existe un manual de procedimientos actualizado respecto a la administración de Recursos Humanos en la Delegación Administrativa.

SI ( ) en que consiste \_\_\_\_\_  
 NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

5.4 Que medios de comunicación se utilizan para informar al personal sobre los acuerdos, actividades, que se llevan a cabo en la Dirección?.

5.5. -Cuál es la causa principal de rotación interna del personal en la Dirección?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

5.5.1.Cuál es la causa principal de rotación interna del personal de la Dirección?.

Transferencias ( )  
 Permutas ( )  
 Promociones ( )

5.2 Existen actividades informales dentro de la Dirección?

SI ( ) cuales son \_\_\_\_\_  
 NO ( ) por qué \_\_\_\_\_

5.3 Diga cuáles son las causas principales del ausentismo del personal en la Dirección (por orden de importancia)

Enfermedad ( ) permisos ( ) falta de disciplina ( )  
 Otra ( ) cuál \_\_\_\_\_

5.3.1 A que nivel se presenta mayor ausentismo de personal? Por orden de importancia númeroelos.

Administrativo ( ) por que causa \_\_\_\_\_  
 Técnico ( ) por que causa \_\_\_\_\_  
 Profesional ( ) por que causa \_\_\_\_\_

- 5.4 Cuáles son las principales causas que ocasionan la suspensión o despido de los empleados de la Dirección ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.5. Que tipos de contratos existen en la Dirección? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.5.1- En orden de importancia mencione cuales son las causas de terminación de nombramiento o de contrato de los empleados de la Dirección?.
- |             |     |
|-------------|-----|
| Renuncia    | ( ) |
| Jubilación  | ( ) |
| Incapacidad | ( ) |
| Otros       | ( ) |
- 5.6. Mencione usted cuál es el número total de empleados (desde el Director General hasta los empleados de intendencia) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.6.1 Cuantas personas se dan de alta aproximadamente en un año en la Dirección? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.6.2 Cuantas personas se dan de baja aproximadamente en un año? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.6.3 Cuáles son las causas de las bajas? \_\_\_\_\_
- 5.7 que políticas se siguen para aquellos que pretenden renunciar por las causas antes mencionadas, y se les considera buenos empleados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.8 Que tipo de controles existen en la Dirección? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.9 Para tomar decisiones con relación al personal que tipo de informes previos se utilizan para dicho fin (castigos, suspensiones, etc.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 5.10 A que nivel se canalizan estos informes?  
A nivel superior (Director General)  
A nivel staff ( )

CUESTIONARIO

(B)

DIRIGIDO A ANALISTAS, JEFES DE OFICINA Y COORDINADORES.

Grado de estudio o profesión:

Fecha de ingreso:

Puesto:

Actividad que desempeña \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.- Como empleado de nuevo ingreso, recibió algún curso de inducción?

SI ( ) NO ( )

2.- Como empleado de nuevo ingreso a los cuantos meses cobró por primera vez?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- Ha recibido algún curso de entrenamiento o capacitación?

SI ( ) cuál \_\_\_\_\_

NO ( ) cuál cree que sea la razón \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Si ha recibido capacitación esto le ha redituado algún ascenso?

SI ( ) NO ( ) por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Se da oportunidad a los empleados capacitados aplicar en el campo de trabajo los conocimientos adquiridos?

SI ( ) NO ( ) cual cree que sea la causa \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- Que tipo de incentivos tienen los empleados de la Dirección que se distinguen en el cumplimiento de su trabajo?

---

---

7.-Existen políticas por escrito de Recursos Humanos en la Dirección SI ( ) \_\_\_\_\_  
mencione algunas: \_\_\_\_\_

NO ( ) a que cree que se daba \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.-Existe un sistema de quejas, sugerencias, y observaciones en la Dirección, para -  
mostrar alguna inconformidad laboral SI ( ) NO ( )

9.-Como profesionista se siente realizado trabajando en el Gobierno?

SI ( ) por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO ( ) por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- Manual de Organización de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.
- Encuestas a Analistas, Jefes de Oficina y Coordinadores.

Analizando la información obtenida de las fuentes mencionadas, se tomó la decisión de realizar el estudio en la Dirección General de Tarifas de la propia Secretaría, por ser ésta una parte representativa y que cuenta con un sistema administrativo que relaciona sus actividades diarias con la fuerza de trabajo.

Una vez explicado el proceso de elección del Universo, se llevó a cabo la determinación de la muestra con base en los datos obtenidos de las fuentes de información. Para que esta determinación resultara lo más objetiva se aplicaron las fórmulas que aparecen a continuación:

El primer paso es conocer la proporción de la muestra mediante la utilización de la fórmula:

$$p = \frac{x}{n}$$

En donde:

- P = proporción de la muestra
- X = número de la muestra con características dadas
- N = Universo.

Posteriormente se decidió darle un coeficiente de confiabilidad aleatorio del 10%; después el número de desviaciones normales relacionado con el grado de confiabilidad (localizado en la tabla

de valores para la curva normal.

Una vez determinado ésto, se aplicó la fórmula para determinar el tamaño de la muestra sobre poblaciones finitas:

$$N = \frac{p(1-p)}{\frac{h^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{n}}$$

En donde:

- N = Tamaño de la muestra
- p = Proporción de la muestra
- h = Intervalo de confianza
- z = Número de desviaciones normales
- n = Población o Universo.

Valores:

$$\begin{aligned} p &= 0.746 \\ h &= 0.10 \\ z &= 1.64 \\ n &= 375 \end{aligned}$$

Implementación de la Fórmula:

$$p = \frac{x}{n}$$

$$p = \frac{29}{375} = 0.0746$$

Sustituyendo

$$N = \frac{0.00746(1-0.0746)}{\frac{0.010}{1.642} + \frac{0.0746(1-0.0746)}{375}}$$

$$N = \frac{0.06903484}{\frac{0.0100}{2.6896} + \frac{0.06903484}{375}}$$

$$N = \frac{0.06903484}{0.003718 + 0.0001841}$$

$$N = \frac{0.06903484}{0.0039021}$$

$$N = 17.69$$

### 3.9.- Objetivos Generales del Cuestionario

#### a) Reclutamiento:

Por medio de la información obtenida de este bloque se pretendió saber si se lleva a cabo la función de reclutamiento de personal en la Dirección General de Tarifas, cuáles son las fuentes principales que utilizan para atraer candidatos a todos los niveles, determinando la efectividad del sistema y saber de donde provienen las personas solicitantes o solicitadas y cuáles han sido los resultados.

#### b) Selección:

Con la información obtenida de este bloque se pretendió saber si se lleva a cabo la selección de personal en la Dirección General de Tarifas y de que manera se realiza, ésto es, cuál es el proceso de selección que se sigue.

Conocer, por otro lado, si se tienen establecidos los requerimientos tanto de la persona como del puesto y de que manera fueron establecidos.

Asimismo, saber si se tiene establecido un programa de inducción

para las personas de nuevo ingreso y en que consiste este programa y la manera en que se informa acerca del desempeño de los nuevos empleados.

Todo esto, con el propósito de determinar la efectividad de los métodos utilizados.

c) Entrenamiento y Desarrollo:

Con la información de este bloque se pretendió saber si se imparten cursos de entrenamiento o capacitación al personal de la Dirección General de Tarifas, cuáles son y en que consisten, con el propósito de determinar si esos cursos están de acuerdo con las necesidades reales de la Dirección General de Tarifas, saber quienes realizan los planes y programas de entrenamiento o capacitación y quienes los imparten. Así también, como se determinan las necesidades de entrenamiento o capacitación, cuáles han sido los resultados y los beneficios aportados a la Dirección y de qué manera se evaluaron dichos resultados.

Saber las repercusiones que han tenido esos cursos en los empleados en situaciones tales como ascensos, aumentos, etc. y si se da oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en el campo de trabajo.

Lo anterior, con el fin de establecer de que manera se incrementan los conocimientos y las habilidades del personal de la Dirección y las repercusiones que ha tenido ese incremento en el mayor logro de los objetivos.

d) Sueldos y Salarios:

Por medio de este bloque se pretendió saber cuál es el sistema de remuneración del trabajo, y cuáles han sido los resultados -- del mismo, qué tipo de incentivos se otorgan al personal que se \_ destaque en el cumplimiento de su labor.

Saber si los empleados conocen las prestaciones que otorga tanto el ISSSTE como la misma Secretaría y de que manera se les dan a \_ conocer, con el fin de determinar si el personal está consciente de sus derechos y obligaciones.

Conocer si se llevan a cabo análisis de puestos en la Dirección \_ General de Tarifas, quiénes, con qué frecuencia y a qué nivel se realizan estos análisis. Esto con el propósito de determinar si se tienen establecidos los requerimientos del puesto y si éstos \_ están de acuerdo con la remuneración correspondiente.

e) Relaciones Laborales:

Con la información de este bloque se pretendió saber si existen \_ políticas por escrito con relación a los Recursos Humanos, si -- existe un sistema de sugerencias y quejas y si este sistema se \_ toma en cuenta, ésto con el fin de determinar la relación Direc- ción-Empleado.

Saber si existe un manual de procedimientos actualizado de Admi- nistración de Recursos Humanos y en qué consiste, determinando \_ su efectividad.

Conocer los medios de comunicación que utilizan para informar - al personal sobre acuerdos, actividades, etc., que se realicen en la Dirección. Saber si existe rotación de personal interna y las razones de esta rotación. También qué tipo de actividades informales se realizan y cuáles son sus características.

Conocer las principales causas que ocasionan el ausentismo del personal y a qué niveles se presenta con mayor frecuencia.

Cuáles son las causas que ocasionan la suspensión o despido de los empleados y determinar si esas causas son justificadas. -- Además qué tipos de contratos se utilizan.

### 3.10.- Análisis de la Situación:

Si es bien cierto que la fuente de reclutamiento interna que -- consiste en las recomendaciones, es una fuente muy importante, \_ porque en un momento determinado podemos contar con un candida\_ to para ocupar un puesto y porque ayuda a la integración rápida\_ de la persona a la organización, puede ser que esa persona no - sea la adecuada para ocupar el puesto y por el hecho de venir -- recomendada, tenga que aceptarse, ocasionando futuras situacio\_ nes de conflicto, tanto para la persona misma como para la orga\_ nización.

A la persona , se le podrán presentar situaciones tales como la inadaptación por no ser la idónea para desempeñar el puesto, -- frustración por no poder desarrollarse adecuadamente en su tra\_ bajo. Para la organización, no poder exigir el desempeño satis\_ factorio del trabajo por no tener problemas con las personas reco\_ mendantes, distorsiones en la consecución de los trabajos.

Pero no se descarta la posibilidad de que la persona recomendada sea lo suficientemente capaz para desempeñar el puesto y que no exista ningún problema al respecto, representando así un benefi\_ cio para la organización.

Se pueden considerar también otras fuentes (internas y externas), que son tanto o más importantes que las recomendaciones, como po\_ drán ser las promociones y transferencias, siendo que éstas re-- presentan el desarrollo de los empleados que laboran en la Direc\_ ción y que implican ascensos para los mismos.

El desarrollo de las organizaciones depende del elemento humano, con que cuentan, es decir, tener a las personas adecuadas en el puesto adecuado, esto está directamente relacionado con la selección que se hace de las personas que van a trabajar en la organización o que si ya trabajan en ella, van a desempeñar otro puesto.

La selección de personal debe estar basada en técnicas que ayuden a decidir si la persona que va a ocupar la vacante es realmente la más adecuada para desempeñarlo, esas técnicas deben ser proporcionadas por la Administración de Recursos Humanos, los cuales, nos ayudarían a eliminar en gran parte la subjetividad que implica el proceso de selección basado en la práctica y que puede acarrear problemas futuros a la organización en relación al logro de los objetivos.

Particularmente en la Dirección General de Tarifas, donde no se tienen establecidos los requerimientos que la persona debe reunir para ocupar el puesto, ni tampoco se cuenta con las especificaciones del mismo, es decir, que no se han realizado análisis de puestos que pueden servirles como base técnica para el proceso de selección y para otras situaciones que se presenten, y éste a su vez, está basado en la práctica y no sigue un proceso técnicamente completo y el desarrollo del personal que labora con ellos.

Las consecuencias que puede traer consigo el no llevar a cabo un

proceso de selección adecuado y sobre bases objetivas pueden ocasionar graves perjuicios a la organización, entre otras, se pueden presentar situaciones tales como ineficiencia en el trabajo de las personas al no poder desempeñar adecuadamente las actividades que el puesto exige, ésto implica la inadaptación del personal provocando elevados índices de ausentismo y de rotación. - Al no poder dirigir sus esfuerzos hacia los fines de la organización, van en perjuicio de ésta y de las personas mismas.

Las organizaciones deben preocuparse por la rápida integración de los nuevos empleados a su trabajo a través de programas de inducción adecuados, ésto es, proporcionándole toda la información necesaria para tal fin. El no hacer ésto, provocará la desorientación del nuevo miembro en relación a la organización y particularmente con las actividades que ha de realizar y con las personas que ha de relacionarse (jefes y demás empleados).

Debido a las exigencias que tienen las organizaciones frente a los cambios tecnológicos, se justifica la necesidad de llevar a cabo revisiones periódicas de los procedimientos que operan en ellas, con el fin de determinar cuáles son las necesidades respecto a esos cambios. Esto fundamenta la obligación que tienen las organizaciones para con sus miembros integrantes y para con la sociedad de proporcionar el máximo desarrollo de aquellos y los mejores servicios para ésta, y al mismo tiempo, obtener beneficios propios. Esto puede obtenerse mediante la optimización de los recursos humanos a través de la determinación adecuada de las necesidades de entrenamiento de los mismos.

El no establecer políticas adecuadas con relación al entrenamiento de los miembros de la organización, implica la obsolescencia de sus métodos de trabajo provocando su estancamiento, impidiendo su desarrollo y el de sus integrantes.

A su vez, la determinación adecuada de las necesidades de entrenamiento, deberá estar fundamentada técnicamente para que cumpla con su cometido.

Además la elaboración de los programas de entrenamiento no se estructuran de acuerdo a las necesidades de la Dirección, debido precisamente a que no las tienen establecidas adecuadamente, ocasionando tal vez gastos innecesarios a éste respecto y lo que es más importante, que muchas veces los cursos que se imparten al personal no sirven de nada en relación al mejoramiento de los trabajos.

La retribución que hacen las empresas a las personas que laboran en ellas debe ser justa y que permita al individuo vivir de la mejor manera posible en el medio en el cual se desenvuelve.

Esto implica el establecimiento por parte de las organizaciones de escalas de salarios que vayan de acuerdo a las actividades, habilidades, preparación, esfuerzo, responsabilidades que el puesto exige para su desempeño, ésto se puede lograr a través de la técnica de valuación de puestos que consiste en determinar un valor relativo para cada puesto de acuerdo a sus especificacio--

nes, para llevarlo a cabo es necesario contar con los análisis - de puestos precisamente porque éstos nos permiten observar cuáles son las especificaciones.

En la Dirección General de Tarifas, se presentan problemas que no dependen directamente de ella porque está supeditada al presupuesto asignado por la SHCP. Dichos problemas son, fundamentalmente, la desigualdad en los salarios para cada puesto y atrasos considerables en el pago inicial de los mismos.

Los atrasos, principalmente provocan el desinterés por parte de los empleados en contribuir eficientemente en el trabajo, desánimo e insatisfacción, ciertas renunciaciones que provocan rotación de personal; para la Dirección General de Tarifas, representa no poder exigirle al personal la consecución de los trabajos al no tener éste su remuneración correspondiente.

Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

El no establecer políticas adecuadas para la Administración de Recursos implica no poder dirigir la conducta de las personas hacia los fines de la organización, no pudiendo establecer controles para dicho fin. Estas políticas deben contenerse en un escrito para facilitar su consulta en un momento dado y exigir a los empleados el cumplimiento de lo que en ellas se establece.

Por otro lado, es importante que las relaciones entre la organización y sus miembros sean siempre armónicas para evitar problemas que afecten a las dos partes. Ésto se logrará permitiendo y tomando en cuenta la participación del personal en el desenvolvimiento de la empresa a través de las opiniones, observaciones, quejas, que éste tenga que hacer sobre las políticas, los procedimientos, los jefes, demás miembros, etc., canalizando esta información de la mejor manera posible. Además, estos sistemas de sugerencias y quejas (que no hay en la Dirección) evitan en gran parte las distorsiones en la comunicación formal que debe existir en la organización.

Ahora bien, con la elaboración de manuales de procedimientos -- con respecto a la Administración de Recursos Humanos puede hacerse el análisis objetivo de los controles de personal, reglamento de trabajo, sistemas de sugerencias y quejas, procedimientos específicos como reclutamiento, selección, administración de salarios, etc. Estos manuales no se han elaborado.

Una política que debe establecerse en todas las organizaciones es la de promover a su personal para su mejor desarrollo y una de las formas de lograr ésto es mediante la rotación interna de personal, es decir, cambiar a las personas a otros puestos similares al que desempeñan con el propósito de que adquieran más conocimientos en cuanto al trabajo. Esto puede representar grandes beneficios a la organización en situaciones de ausencias de algunas personas y que pueden ser sustituidas fácilmente por otras sin que se pierda la continuidad de las actividades; cuando se presenta una baja, se puede recurrir a las personas con --

que ya cuenta la organización y que puede representar un ascenso para ellas incrementando su desarrollo y disminuyendo los costos por concepto de reclutamiento y selección de nuevas personas además se cuenta con personal que ya tiene los suficientes conocimientos con relación al puesto ahorrando en el entrenamiento de nuevos elementos.

Las organizaciones deben propiciar la formación de grupos informales, promoviendo actividades deportivas, culturales, de convivencia, etc., con lo que se puede evitar la formación de otro tipo de grupos que vayan en contra de los fines de la institución, lesionando los intereses de ésta y de los demás miembros.

### 3.11.- Confirmación o Refutación de Hipótesis:

Con base en el análisis de la información, se presentan las siguientes situaciones, que llevarán a la confirmación o refutación de las hipótesis planteadas anteriormente:

- a) Se desconocen (no por completo) las técnicas para llevar a cabo la Administración de Recursos Humanos adecuadamente y que satisfagan las necesidades reales de la Dirección General de Tarifas.

El desconocimiento de las técnicas implica a su vez, desconocer el o los objetivos que se pretenden con la aplicación de dichas técnicas y los beneficios que éstas pueden aportar en el mejor funcionamiento de la unidad administrativa.

b) Ahora bien, siendo que la Administración de Recursos Humanos forma parte integrante de la Administración General, y es un factor determinante para el buen funcionamiento de ésta, si la Administración de Recursos Humanos no es llevada a cabo de una manera adecuada, traerá como consecuencia un desajuste en el sistema administrativo general y repercutirá en todas y cada una de las unidades pertenecientes a la Dirección General de Tarifas, no contribuyendo al logro de los objetivos generales de la misma.

Por lo expuesto, se hace notar que la hipótesis (Ha) planteada anteriormente se confirma.

### 3.12.- CONCLUSIONES

De acuerdo con el marco establecido en el desarrollo de la investigación acerca de la planeación de los Recursos Humanos en la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos; de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, se concluye lo siguiente:

- a) El sistema de Administración de Recursos Humanos que actualmente se utiliza en la Dirección no está acorde a las necesidades reales de la misma.
- b) No se han realizado los estudios adecuados en cuanto a la planeación, integración y desarrollo de los Recursos Humanos con que cuenta, repercutiendo directamente en el desarrollo del trabajo para lograr alcanzar los objetivos que se han fijado.
- c) La estructura interna de la Dirección General de Tarifas, presenta situaciones de falta de coordinación y deficiente comunicación.
- d) No se imparten cursos de inducción al personal de nuevo ingreso, provocando desconcierto en el mismo.
- e) La capacitación es casi nula, por el desinterés que existe en los mandos superiores y la poca presión que existe por parte de los empleados que hasta cierto punto son conformistas.

- f) Las personas que han recibido algún curso de capacitación no han visto materializado su esfuerzo con el "premio" de algún ascenso.
- g) No se deja a las personas capacitadas aplicar en el campo de trabajo los conocimientos adquiridos, por los "vicios" que existe en la Institución.
- h) No existen incentivos que motiven al trabajador a dar más de sí mismo, ni el reconocimiento al trabajo bien hecho ni al esfuerzo que en un momento dado pueda hacer el empleado.
- i) No existen políticas por escrito de Recursos Humanos, o si las hay nadie las conoce por la poca difusión que existe de éstas, hay poca comunicación.
- j) No hay un sistema de quejas o sugerencias y observaciones que puedan coadyuvar a que los empleados manifiesten su descontento con respecto a alguna anomalía suscitada en el campo de trabajo o a problemas surgidos en la relación de trabajo en todos los niveles.
- k) La mayoría de la gente a nivel profesional que labora en la Dirección General de Tarifas, y que saca adelante el trabajo (analistas, jefes de oficina y *coordinadores*) no están conformes con los "sueldos" que se les paga, trabajando la mayoría solo por la necesidad de percibir un mini salario que no corresponde a su categoría de profesionista, no sintiéndose

realizado ya que en el gobierno es muy difícil ascender por méritos propios, una persona por eficiente que sea si no tiene alguien que la respalde pasará años y años en un mismo puesto sin que se le promueva.

Al hacer una somera comparación entre algunos de los cuestionarios resueltos por miembros de la muestra nos pudimos dar cuenta de que a través de casi cuatro sexenios no ha cambiado la forma de Administración, ya que al analizar la información proporcionada por uno de nuestros entrevistados cuya fecha de ingreso data de 1965 y uno de más reciente ingreso (marzo de 1987) podemos decir que el sistema no ha cambiado, no existe inducción, capacitación formal, incentivos, etc.; se ubica erróneamente al personal de acuerdo a los conocimientos adquiridos en su vida académica, y entonces surge la duda ¿qué probabilidad de desarrollo tiene por ejemplo un técnico en criminalística?, un Licenciado en Economía, un administrador, un ingeniero, un médico cirujano, un psicólogo o un licenciado en pedagogía, si la actividad en la Dirección General de Tarifas es la de analizar escritos, redactarlos e imponer sanciones, no cabe duda con ésto que no se lleva debidamente la planeación estratégica de los Recursos Humanos.

3.12.1 Resumiendo en porcentajes las respuestas del cuestionario aplica do a los analistas, jefes de oficina y coordinadores.

- 1.- El 88.0% no recibió cursos de inducción lo que demuestra que estos cursos son casi nulos; la actividad que va a desempeñar un compañero de nuevo ingreso es mostrada o enseñada por los mismos compañeros del departamento donde va a laborar -- más no por una persona enviada por la Subdirección de Administración o el Departamento de Recursos Humanos que son los -- más indicados en este caso.
- 2.- Al 35.3% se le pagó al 1er. mes; al 17.6% al segundo mes; al 35.3% al 3er. mes y al restante 11.8% se les pagó entre el 4o. y 6o. mes. En este renglón se ha agilizado el sistema de pago más no uniformado, trayendo como lógica consecuencia -- cierta incertidumbre en el empleado de nuevo ingreso, disminuyendo con esto su capacidad de trabajo, su concentración y eficiencia.
- 3.- El 58.9% no recibió capacitación expresando que el motivo --- principal que los entrevistados han observado es la falta de interés por parte de los superiores para impartir esos cursos. Por otra parte, no se "encontró" la necesidad de impartir dicho curso ya que se designa al personal para que ocupe los diversos puestos clave de acuerdo a favoritismos y no por la capacidad real del personal.
- 4.- Del 41.1% que recibió capacitación ninguno ha logrado un as-- censo ya que la capacitación que se imparte no la utilizan pa

ra evaluar al personal.

- 5.- El total de entrevistados señalan que no se aplican los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación por no estar acordes con la actividad desempeñada.
- 6.- Los incentivos que el 100% de los entrevistados conoce está relacionado con 10 días de vacaciones adicionales, días que se reparten de acuerdo a intereses de terceros.
- 7.- Se desconoce en su totalidad la existencia de políticas por parte de la Dirección, argumentando que de existir éstas se -- crearía un compromiso para cumplir y hacer cumplir éstas y no se está dispuesto a adquirir obligaciones (si existen políticas por escrito ninguno de los empleados las conoce).
- 8.- Nuestra población desconoce este sistema ya que "no es necesario conocer las inconformidades o sugerencias de los empleados" ya que éstos se subordinan a toda imposición dirigida por los superiores.
- 9.- El total de la población entrevistada manifestó su descontento e inconformidad derivados de las limitaciones para poder desarrollarse profesionalmente, ya que se encuentran desubicados en sus áreas de trabajo al no corresponder sus conocimientos con la actividad desempeñada.

### 3.13.- Modelo de Administración de Recursos Humanos.

A continuación se presenta un modelo de Administración de Recursos Humanos que puede servir de guía para hacer una comparación más -- objetiva de la situación presentada anteriormente.

Dicho modelo incluye una explicación teórica de las funciones que -- competen directamente a la Administración de Recursos Humanos y -- que han sido objeto de la presente investigación, las cuales, me-- diante su estudio adecuado, pueden ser ajustadas a la realidad de -- la Dirección General de Tarifas.

En todo tipo de organización sea pública o privada se debe llevar -- en toda su extensión el reclutamiento, la selección, el entrena-- miento, sueldos y salarios y relaciones laborales, dando la impor-- tancia que requiere la Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus princi-- pales tareas la de proporcionar el elemento humano que es requeri-- do por una organización, esta tarea recibe el nombre de recluta-- miento de personal.

El proceso que debe seguirse para el reclutamiento es el siguien-- te: En el momento en que existe una vacante en la organización, se debe tratar de conseguir a la persona que sea la más indicada para ocupar el puesto. La vacante deberá ser notificada a través de -- una requisición al departamento de personal o sección encargada de esta función. Para encontrar a la persona adecuada se buscará pri-- mero de entre los elementos con que cuenta la organización, en el

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

inventario de Recursos Humanos al que pudiera ser el más idóneo, que conozca suficientemente la organización y del que se conozca la trayectoria que ha seguido dentro de la empresa, esto traerá como consecuencia que se disminuya el período de entrenamiento al que se sometería una persona que no conozca la organización y lo que es más importante, contribuirá a mantener la moral alta del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Si dentro del personal ya integrado a la empresa no se encuentra el candidato deseado, se acudirá a la cartera de solicitantes, -- fuente importantísima que toda organización debe tener. Si aún -- después de consultar la cartera de la empresa no se logra encontrar a la persona necesaria se puede recurrir a otras fuentes importantes, principalmente cuando se requiera personal calificado o altamente calificado y que son: las agencias de empleo, medios publicitarios, instituciones educativas y bolsas de trabajo.

La fase que sigue al reclutamiento es la selección del personal, esto es elegir de entre los solicitantes que se presentaron a --- llenar una solicitud el o los candidatos al puesto. La selección se puede definir como: "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y en la comunidad en que se desen---

vuelve, para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización". (1)

Para cumplir con esta responsabilidad es necesario que las decisiones que se tomen estén fundamentadas sobre bases técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

La intuición y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Para proceder al proceso de selección se debe recurrir a la requisición basada en el análisis de puestos y valuación de los mismos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagar.

Después de que se ha reclutado a solicitantes y se ha elegido a los posibles candidatos se procede a llevar a cabo la entrevista preliminar o inicial con el objeto de detectar de manera general y en mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: aparición física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a -

la siguiente etapa, que es la entrevista de selección.

En la entrevista de selección los elementos que se deben conocer son:

- a) Historia Laboral.- Conocer sus empleos anteriores y estabilidad en los mismos, ingresos económicos, actitud hacia su jefe inmediato. En fin, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
- b) Historia Educativa.- Para conocer si no ha existido continuidad en sus estudios y duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la actividad en la decisión de elegir su carrera y el grado de dependencia de otras personas.
- c) Historia Personal.- La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus familiares, parientes, del mundo y de la vida en general; nos va a dar una pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área también se conocerá en forma verbal el estado de salud del individuo (enfermedades y accidentes como uno de los varios indicadores de la forma en que el individuo se maneja)
- d) Tiempo Libre.- Se busca obtener información sobre el uso que hace en su tiempo libre para precisar la manera de cómo canalizar sus tensiones y hacer uso de su responsabilidad general.

- e) Proyectos a corto y Largo plazo.- Básicamente se pretende auto-determinarse, realizarse y proyectarse el entrevistado en sus - metas, se está tratando de conocer el grado de objetividad que\_ tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos.

Una vez realizada la entrevista de selección se debe elaborar un informe de la entrevista.

Informe de la Entrevista.- El resultado y conclusiones de la entrevista deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione\_ el resultado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quienes tengan necesidad de consultarlo.

Pruebas Psicológicas, psicotécnicas y psicométricas.- En esta -- etapa del proceso técnico de Selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilida-- des de futuro desarrollo.

Pruebas de cultura general.- Se detectan los conocimiento y el - grado de cultura de las personas.

Pruebas de Trabajo.- Aquí hay dos opciones:

- a) La realización de estas pruebas son generalmente aplica das por el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el pues to exige.

b) Que el departamento de reclutamiento y selección tenga toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas para que ahí mismo detenten los conocimientos y experiencia necesarias, -- para que el jefe inmediato no se distraiga de sus labores.

Examen Médico de Admisión.- Reviste una importancia básica en las organizaciones, porque la buena salud del individuo es fundamental para el desarrollo de su trabajo y por ende, repercutirá en el mejor funcionamiento de la organización. El artículo 15, 16 y 17 del Reglamento de Higiene y Seguridad de la Secretaría de Trabajo hace mención al respecto como una obligación de los patrones.

Estudio Socioeconómico (informa sobre tres aspectos).

a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar para conocer conflictos que pudiera repercutir en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer su desenvolvimiento en actitud, responsabilidad y eficacia en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Decisión Final.- Esta decisión debe corresponder al Jefe inmediato del futuro empleado por ser él o los directos responsables del trabajo del futuro subordinado. Al Departamento de Personal corresponde el papel de asesor en dicha decisión final.

Inducción.- Es necesario establecer un proceso de inducción al - nuevo trabajador, con el objeto de conseguir la rápida integración del mismo a la organización y viceversa.

Los aspectos más importantes de este programa son:

- 1.- Contrato y prestaciones de la empresa.
- 2.- Bienvenida (breve historia de la empresa)
- 3.- Objetivos generales y departamentales.
- 4.- Reglamento Interior de Trabajo
- 5.- Conocimiento de las instalaciones físicas.
- 6.- Presentación con el jefe inmediato superior, éste a su vez deberá mostrar el departamento, donde trabajará y hacer la presentación de sus nuevos compañeros.
- 7.- Mencionarle a las personas los canales de comunicación adecuados, a los que deba recurrir en caso de problemas.
- 8.- Derechos y obligaciones
- 9.- Actividades o trámites legales.

Lo anteriormente expuesto, se sugiere que esté contenido en un - manual con el propósito de facilitar su consulta cuando se requiera.

#### Capacitación y Desarrollo (Entrenamiento)

Capacitación: Es la creación o desenvolvimiento de aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades, --- siendo éstos de carácter técnico, científico y administrativo, para aumentar el nivel de eficiencia de los empleados.

Adiestramiento.- Consiste en el incremento de la destreza para la ejecución de las tareas específicas ya sean de orden intelectual, manual o artístico.

Entrenamiento.- Preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. Forma parte de la educación.

Desarrollo.- Es el perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones adquiridas así como la de los hábitos intelectuales, manuales o artísticos, con el fin de mantener y conseguir conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal.

Para indicar como se implanta un programa de entrenamiento debemos comenzar por señalar como se determinan las necesidades de entrenamiento en las organizaciones. Representan una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un -- debe ser. Así pues el análisis de necesidades es parte medular; antes de lanzar programas de entrenamiento se requiere conocer -- cuáles son las necesidades actuales y futuras.

Dicho análisis está basado generalmente en:

Indices de eficacia de la organización.- Se expresan -- frecuentemente en términos de costos, algunos son:

- a) Costos de trabajo requeridos para la producción de -- bienes y servicios.
- b) Costos de los materiales necesarios para producirlos.
- c) Calidad de los bienes y servicios.

- d) Utilización de maquinaria y equipo.
- e) Costos de distribución
- f) Cantidad y costo de los desperdicios.

Análisis de las operaciones.- Se busca determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requerimientos para desempeñarlo de una manera efectiva. A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, debe tenerse en cuenta, que es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, y que se hace en él, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.

Se requiere entonces desglosar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objetivo es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

El análisis no debe hacerse pensando en las personas que ejecutan el trabajo, sino en concentrarlos en las acciones que se ejecutan para cumplir esa labor.

Con los análisis de puestos se distinguen elementos que sean indispensables para la selección de personal así como para el entrenamiento, acciones materiales que debe realizar el trabajador, requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, conocimiento, etc., que debe tener la persona que lo cubra.

Análisis Humano.- Se realiza tomando en consideración dos elementos:

- a) Inventario de Recursos Humanos.
- b) Moral de trabajo de la organización.

El Inventario de Recursos Humanos nos indica con qué potencial -- cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse al futuro.

En cuanto a la moral del trabajo, podemos decir que los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros; para conocer esto, debemos investigar las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización, como producto de sus experiencias.

Tanto los índices de eficacia, análisis de operaciones como en el análisis humano utilizan indistinta y específicamente los siguientes métodos:

- a) Observación
- b) Cuestionario
- c) Entrevista.

Una vez que han sido determinadas las necesidades de entrenamiento que se va a utilizar, los tipos de entrenamiento los podemos agrupar en 4 y son:

- a) Inducción
- b) Adiestramiento dentro de la empresa
- c) Escuela Vestibular

d) Escuela general de la organización.

Explicación de los incisos anteriores:

- a) Inducción.- Consiste en acelerar la educación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización.
- b) Adiestramiento de la empresa.- Su objetivo fundamental es acelerar la producción.
- c) Escuela Vestibular.- Su objetivo es enseñar rápidamente las funciones de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones que tienen la necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para la ejecución de un número reproducido de clases o especies diferentes de trabajo.
- d) Escuela General de la Organización.- Se ocupa de dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades.

3.14.-

Principios de Aprendizaje y las Diferencias Individuales.

No basta programar cursos dentro de la organización para que sean efectivos es imprescindible tener en cuenta los principios del aprendizaje, cuyo proceso puede conceptuarse como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comporta-

miento; en términos generales representa cambios en la persona. -  
Es muy importante considerar también que no todas las personas --  
son iguales, que algunas personas aprenden con suma facilidad y -  
que otras en cambio requieren de más atención pues tardan más en  
aprender debido a sus habilidades, avance cultura, etc.

### La Motivación.

Un factor muy importante a considerar, que facilita el aprendiza-  
je en las personas es la motivación, ya que aprenden más y mejor  
quien desea hacerlo, o que considera una necesidad el aprender, --  
o tiene como meta aprender algo, a diferencia de aquellos que --  
sienten el aprender como obligación impuesta.

### Los estándares (medidas)

Es importante saber cuanto va alcanzando, como va progresando la  
persona o si el aprendizaje es reducido en relación al tiempo y -  
dedicación empleada. Es importante también fijar un criterio o  
estándar para decidir cuánto aprendió la persona.

### Los antecedentes del Individuo

Es necesario conocer los conocimientos que tengan las personas -  
que se vayan a entrenar ya que lo que se vaya a enseñar debe es-  
tar adaptado al individuo.

### Técnica de Entrenamiento

Para que el entrenamiento sea efectivo y tenga los mejores resul

tados, deben tenerse en cuenta las técnicas más adecuadas que cumplan con los objetivos propuestos para la solución de necesidades. Algunas de ellas son:

- a) Rotación de personas entre diversos puestos.
- b) Lecturas dirigidas
- c) Redacción de artículos
- d) Análisis de casos
- e) Discusiones dirigidas
- f) Seminarios
- g) Mesas redondas
- h) Juegos de gerencia
- i) Instrucción programada
- j) Viajes de estudio
- k) Conferencias
- l) Retiros
- m) Dramatizaciones
- n) Demostraciones
- o) Cursos internos y/o externos, etc.

#### Formación de Instructores

Un problema grave en cualquier organización es determinar quienes han de encargarse del entrenamiento. Puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente; por tanto se recomienda que los instructores muestren las características siguientes:

- a) Conocer bien el trabajo que ha de hacer
- b) Poseer deseo de enseñar a otros

- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de - calidad.
- d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás.
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos.

### Formación de Manuales de entrenamiento

Siendo el manual la guía o procedimiento a seguir para todo curso, el instructor encontrará una ayuda básica, pues constituye - su manual en el trabajo a desarrollar.

Los manuales son un instrumento importante dentro de la organización puesto que persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la - empresa. Terry nos dice: "Una manual de oficina es un registro - de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro-guía, una fuente de datos - que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas"(2). Los manuales son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo - los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa. Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras claras en un texto, el cual describirá el procedimiento de que se - trate enumerando las operaciones en orden cronológico, precisando en que consiste cada operación y quién debe efectuarla, dónde

(2) G.Terry. Obra citada.

y para qué debe ejecutarla. En esencia un manual de procedimientos es una ayuda para la orientación de los empleados. Puede -- ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad para proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía así como a sus relaciones con otros empleados.

### Sueldos, Salarios y Prestaciones.

Para los organismos regidos por la Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 82 define el salario - como: la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El Artículo 84 aclara que: "el salario se integra por los pagos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador - por su trabajo".

En cuanto a los sueldos se dice que "es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal o decenal. La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñan un trabajo material y quince días para los demás trabajadores.

Para las instituciones de gobierno cuya relación con sus trabajadores no es regida por la Ley Federal del Trabajo, éstas se sujetarán a las disposiciones establecidas en el Artículo 123 - Apartado "B" de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto de la organización, es en este apartado donde se justifica la existencia de las técnicas de análisis de puestos.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 86 habla de una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el uso de análisis de puestos.

Tomando como base el análisis de puestos, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios. Así pues, todas las organizaciones deben recuperarse y establecer una estructura de salarios que cubra las necesidades social, legal y económica.

Dentro de las técnicas administrativas para estructurar la escala de sueldos y salarios se conocen entre otros los métodos de:

- 1.- Alineamiento
- 2.- Escala o grados predeterminados
- 3.- Comparación de factores
- 4.- Valuación por puntos.

#### Servicios y Prestaciones

Servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Prestaciones son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal recibe el trabajador en efectivo o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera, él hubiese tenido o se hubiera visto obligado a realizar, las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Los servicios y prestaciones que otorgan las diferentes organizaciones es muy variable, porque independientemente de las marcadas por la Ley (IMSS e ISSSTE), depende de las políticas de una organización, de otorgar dichos servicios y prestaciones, las que se dividen en:

- a) Financieras directas - monetarias
- b) Financieras indirectas - en especie, descuentos en --  
tiendas.

### Relaciones Laborales

Cada vez que es contratado un trabajador se inician una serie -- de relaciones entre él y la organización.

Las organizaciones se valen de medios para hacer sentir su in-- fluencia en toda la organización, estos medios son las políti-- cas, entendiéndose por política las líneas generales de conduc-- ta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; éstas permiten tomar decisiones al personal directivo de una -- organización en cualquier momento ante cualquier situación.

El establecimiento de políticas compensan la imposibilidad en -- que se halla la dirección para tratar con cada empleado.

Las políticas constituyen una orden directa por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar -- la conducta de los niveles inferiores. Por las razones antes -- mencionadas es que cualquier tipo de organización debe de tener por escrito políticas para los Recursos Humanos.

#### 3.15.-

Requisitos que deben cumplir las políticas de personal.

- a)) Deben presentar una cierta generalización, es decir, --

deben ser uniformes en toda la organización. Los principios fundamentales tienen que ser aplicados en igual forma en todos los departamentos, las excepciones no son agradables.

b) Deben ser específicas de acuerdo con las características internas de la empresa. Deben prepararse en la medida de la misma, no limitándose simplemente a copiar la de otras empresas en todas sus partes.

c) Deben de estar expresadas con claridad, de manera que no haya duda acerca de lo que en ella se expresan o se propone.

d) En lo posible, todo el personal debe conocerlas o por lo menos anticipadamente deben comunicarlas a todos los que son responsables de su implantación y cumplimiento.

e) Tienen que ser políticas u orientaciones que no están en conflicto u oposición con las de las entidades oficiales o la realidad social del momento.

Ninguna política puede ser efectiva si se convierte en un secreto a nivel solamente de alta dirección. Su implantación será - más fácil no solo cuando es conocida por todos, sino además, -- cuando se consigue de la mayoría un interés directo en ella y - una correcta interpretación en todos sus puestos.

## Comunicación

Dar información y recibirla, es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización: el hombre quiere comunicar y desea que se comuniquen con él.

Se ha dicho que la comunicación puede ser ascendente y descendente, esto es, que va de los niveles más altos hacia los niveles inferiores y viceversa. Estas causas son las que hacen necesario la existencia de un sistema de quejas y sugerencias (comunicación ascendente).

En las sugerencias el empleado o trabajador somete a la consideración de los administradores del programa su idea por escrito.

Las quejas es un medio también de comunicación ascendente que normalmente se hace por tres razones:

1. Desaveniencias entre dos o más trabajadores.
2. Desaveniencias entre uno o más empleados y uno o más supervisores.
3. Inconformidad de los empleados con algunos o alguno de los servicios o prestaciones que contractualmente les otorga la organización.

Los medios de comunicación que se utilizan normalmente para dar a conocer al personal información, sobre acuerdos, actividades que se lleven a cabo en la organización son: boletín, circular,

memorándum, pizarrón. Todos estos medios son escritos, ya que con la utilización de la comunicación verbal al pasar de persona en persona, se distorsiona la información.

### Rotación de Personal

"Es el número de trabajadores que salen y vuelven a ingresar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (promociones, transferencias o permutas). Partiendo de esta definición se deduce que no se deben considerar como parte de la rotación de personal el número de trabajadores que salen, pero que no son substituídos por otros, que en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa, del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la organización más no a substituir a otros - que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino\_ que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

#### 3.16.-

Como corolario a este trabajo se mencionan algunos principios de Administración de Recursos Humanos que se deberían aplicar - tanto en las empresas públicas (que son las más necesitadas) como en las privadas; y son los siguientes:

- 1.- Tratar a cada empleado con justicia y con respeto a su dignidad humana.
- 2.- Tratar a cada empleado como una persona importante en la organización.

- 3.- Reconocer que cada uno contribuye y que cada uno depende - de los logros del grupo completo.
- 4.- Proporcionar los mejores sueldos y salarios, condiciones de trabajo y beneficios de acuerdo con la práctica corriente de programas y las utilidades de la organización.
- 5.- Hacer todo el esfuerzo posible para dar seguridad de empleo\_ e ingresos a todos los empleados.
- 6.- Proporcionar medios de trabajo seguros y placenteros.
- 7.- Emplear personas cuyas calificaciones y experiencia llenen - o cubran los requisitos mínimos para cada puesto.
- 8.- Desarrollar empleados de acuerdo con sus capacidades y cons- truir un equipo entrenado y eficiente (para cumplir con los\_ objetivos de la organización).
- 9.- Proporcionar oportunidades de progreso (ascensos) basados en méritos.
10. Conducir relaciones justas con los representantes seleccio- nados (líderes informales) por los grupos de empleados.
11. Llevar a un máximo la delegación de autoridad a los niveles más bajos posibles.
12. Reclutar y seleccionar para carreras de trabajo.
13. Proporcionar administradores profesionalmente competentes y capacitados, así como personal eficiente.

"Revisar continuamente todas las políticas (si es que las hay), programas y prácticas".

3.17.- Principios de ascensos.

- 1.- Ascender al empleado que se capacite y promoverlo, siempre y cuando demuestre tener los conocimientos necesarios para ocupar el puesto.
- 2.- A todas aquellas personas que hayan reunido la antiquedad - necesaria, se les ascenderá a puestos superiores.
- 3.- Ascender al empleado conforme a los méritos y eficiencia - que haya realizado en el desempeño de su trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- Gómez García, David. Seminario de Investigación. La Administración de Recursos Humanos como base de la reforma administrativa en el Sector Público Central. México, 1976.
- Argyris, Chris, 1923.  
El individuo dentro de la organización. Barcelona. Ed. Herder, 1979.
- Koontz, Harold.  
Elementos de Administración. 2a. Ed. México. Mcgraw-Hill, 1983.
- García Valencia Antonio.  
Relaciones Públicas y Reforma de la Administración. 2a. Ed. México.
- Leemans Arne F.  
Como Reformar la Administración Pública. México. Fondo de Cultura Económica, 1977.
- Ramírez L. Fernando.  
Administración de Personal y Recursos Humanos. 2a. Ed. México, Trillas.
- Arias Galicia Fernando.  
Administración de Recursos Humanos. 2a. Ed. México, Trillas, 1976.
- Manual de Organización de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
- Manual de Organización de la Dirección General de Tarifas, Maniobras y Servicios Conexos.