



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

ANALISIS DE CONDUCTA PRESENTADA  
POR EL PERSONAL DE LA SECRETARIA  
DE INDUSTRIA Y COMERCIO

TRABAJO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
TRABAJADOR SOCIAL  
P R E S E N T A :  
MA. DEL ROSARIO MERCEDES Ocampo PERALTA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**A mi esposo  
A mis hijos**

**A mi madre  
A la memoria de mi padre**

**A mis hermanos  
A mis maestros**

Quiero expresar mi agradecimiento a los jefes de departamento y al subdirector que fueron entrevistados; así, como a mis compañeros que tan gentilmente colaboraron contestando el cuestionario. A todos ellos muchas gracias.

También quiero agradecer de manera muy especial la ayuda que me prestó el Lic. Antonio Buenrostro Cisneros, en la dirección, orientación y corrección de mi trabajo. Asimismo a la Lic. Blanca Susana Venegas por su consejo y ayuda desinteresada.

No quiero dejar de mencionar la valiosa cooperación que me prestaron; la Srta. Ma. Teresa Sorla Acosta, en el trabajo de mecanografía; el Sr. Arturo López Yebra, con las copias fotostáticas de los cuestionarios; la Lic. Norma Olivia Vázquez y el Sr. Jesús Medina quienes me proporcionaron ayuda en la obtención de la bibliografía.

## I N D I C E

	Págs.
INTRODUCCION	6
CAPITULO I.- LA SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	9
CAPITULO II.- PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA RECOPI- LACION DE LA INFORMACION	16
1. Observación participante	16
2. Entrevista dirigida	16
3. Cédula	17
4. Cuestionario	18
CAPITULO III.- RESULTADO DE LA INVESTIGACION	23
CAPITULO IV.- ANALISIS DE LAS DIFERENTES ACTITUDES PRESENTADAS POR EL PERSONAL	58
CAPITULO V.- PROGRAMA PARA LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS	64
CONCLUSIONES	69
SUGERENCIAS	72
BIBLIOGRAFIA	74

## INTRODUCCION

Durante el tiempo que llevo de prestar mis servicios en la Secretaría de Industria y Comercio, he observado un fenómeno que ha llamado mucho mi atención y que por darle un nombre llamaré "burocratización". Como ahora voy a tener oportunidad de escribir algo respecto a ello, espero pueda entenderlo mejor, pero lo más importante para mí, no es entender el problema, sino que este trabajo llegue a servir para mejorar no sólo el rendimiento del personal, sino las relaciones empleado-jefe, para beneficio de la Dependencia en que trabajamos.

"Nada es sin que algo lo determine"; dicho en otras palabras "todo tiene una causa".

Cuando un estímulo es aplicado a un sujeto o a un organismo, éste nos dará siempre una respuesta, ésta a su vez, siempre tendrá consecuencias, pero estas últimas, no siempre son favorables o las deseadas.

Por otra parte, un mismo estímulo puede producir respuestas, "conductas", diferentes cuando se aplica a distintas personas; esto nos permite explicar, en términos más accesibles, muchas conductas en casos concretos.

De lo anterior se deduce que la conducta humana no es siempre caprichosa, sino el resultado de la formación de cada persona a través de la vida, así como de la influencia del medio ambiente en que el propio individuo se desarrolla.

A continuación trataré de exponer lo que he observado:

Una persona comienza a trabajar, al principio se le observa con mucho entusiasmo y espíritu de cooperación: llega temprano, no falta, generalmente está ocupada, etc. Después de un tiempo, se le ve cansada, se le hace tarde o no asiste "se enferma"; a menudo no se encuentra en su lugar o está platicando, se queja de que tiene poco trabajo para tantas horas y que por lo mismo, se dedica también a otras actividades ajenas a éste porque, en algo tiene que ocuparse para pasar en la oficina de las 8 de la mañana a las 3 de la tarde; o sale de compras, toma café, etc. A veces sucede lo contrario: las personas se quejan de que tienen mucho trabajo para tan poco sueldo. Se empiezan a oír expresiones como "en cuanto me salga algo mejor me voy de aquí"; este trabajo es bueno mientras salgo de la escuela"; "cumpló mi servicio social y me borro" y otras muchas parecidas. Por otra parte su jefe dice: "falta mucho", "no quiere cooperar", "se está burocratizando" u otras expresiones de este tipo.

Sin embargo, la mayor parte del personal permanece en su trabajo (inconforme y poco reconocido) por diversas cuestiones; pero éste no intenta ser un trabajo para saber porqué seguimos, sino, para tratar de encontrar el ¿porqué? de no sentirnos agusto; si aquí pasamos cuando menos, la tercera parte de nuestra vida.

Ante esta situación, yo considero que definitivamente algo anda mal, pero ¿qué?; ¿es el empleado?, ¿es el jefe?, ¿somos ambos?, ¿en donde está la falla?. Esto es lo que me llevó a investigar las causas que nos motivan para seguir este tipo de conducta, aclarar y tratar de encontrar ¿cómo?, en mi rol de trabajadora social pueda contribuir a eliminarlas y disminuirlas.

## CAPITULO I

## LA SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

Como el objeto de este trabajo es tratar de comprender la conducta del personal en una Dependencia de la Administración Pública, considero importante precisar que se entiende por administrar primeramente y que por Administración Pública después.

"Etimológicamente administrar quiere decir "orientar hacia", "conducir hacia" y un poco más ampliamente "conseguir resultados a través de"...; sin embargo, desviándonos del concepto etimológico y haciendo una apreciación elemental, diremos que la administración puede referirse a personas o cosas, las que habrá de coordinar y conducir hacia el objetivo"<sup>1/</sup>.

Por otra parte, el concepto administración no se refiere únicamente al nivel ejecutivo de una Dependencia, sino a todos y cada uno de los elementos que la integran y corresponde a todas las esferas y se da y se genera en todos los niveles. La administración en ocasiones no la apreciamos, pero siempre nos percataremos de ella por sus resultados. Dentro de este concepto vamos a situar a la actividad y funcionalidad del Aparato Administrativo Público.

---

<sup>1/</sup> Secretaría de Industria y Comercio. Oficialía Mayor "Cursos para Jefes y Subjefes de Departamento, 1a. Sesión. México, 1971.

Administración Pública es el conjunto de órganos y medios de que se vale el Estado para la realización de todas las funciones que coadyuvan al desarrollo económico y social de la Nación.

En el Artículo 49 Constitucional se establece que el Supremo Poder de la Federación se divide en tres: Legislativo, Ejecutivo y Judicial y que una sola persona o corporación no podrá reunir dos o más de estos poderes, ni el Poder Legislativo se depositará en un solo individuo.

Al Poder Ejecutivo, lo consideramos como el directamente responsable de una parte muy importante de la Administración Pública. Los Secretarios de Estado, son necesarios para el manejo de la misma, ante la imposibilidad de que el Titular del Poder Ejecutivo pueda resolver todos los problemas inherentes a dicha Administración. Para su regulación se expidió la actual Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en donde se fija el número de Dependencias que auxiliarán al Ejecutivo en el estudio, planeación y despacho de los negocios en las diversas ramas de la Administración, que quedará a cargo de los titulares de las mismas.

En las Secretarías y Departamentos de Estado, la función propiamente administrativa se ha delegado en la Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Administración para que en esa forma, la función administrativa quede en manos de especialistas y permita a las distintas dependencias que la integran dedicarse a las labores específicas del ramo.

En el caso concreto de la Secretaría de Industria y Comercio, se han formado además las Delegaciones Administrativas, las cuales dependen directamente de la Dirección General de Administración y se cuenta en cada Dirección con una de éstas, para que por medio de ellas, se presten en forma eficiente, toda clase de servicios administrativos a las distintas Direcciones Generales que integran esta Secretaría. Estos servicios se refieren a control de personal, control y aprovisionamiento de los materiales de oficina necesarios, canalización de pagos, etc.

La actual Secretaría de Industria y Comercio, forma parte del Poder Ejecutivo desde 1841, por disposición contenida en las Bases Orgánicas Centralistas, que crean la Secretaría de Instrucción Pública e Industria, en cuyo articulado se encuentran asignadas funciones relativas a esta Dependencia.

Por Decreto del 22 de abril de 1853, dicha Secretaría dividió sus funciones, creándose la Secretaría de Fomento; Colonización, Industria y Comercio.

Sucesivas Leyes y Decretos dictados de 1861 a 1968 señalan diversas atribuciones a esta Secretaría.

El nombre actual de Secretaría de Industria y Comercio aparece por primera vez en el Decreto de 31 de marzo de 1917, aún cuando sufre todavía dos modificaciones más en su denominación; en el mismo se le atribuye también lo relativo al trabajo; en 1933 se le denomina Secretaría de la Economía Nacional, y en 1947

Secretarías y Departamentos de Estado de 23 de diciembre de 1958, le restituye la denominación de Industria y Comercio.

## ATRIBUCIONES <sup>2/</sup>

Ley de Secretarías y Departamentos de Estado:

Art. 3o. Fracción IV. Conjuntamente con la Secretaría de Relaciones Exteriores, promover el comercio exterior del país y difundir en el exterior los datos convenientes sobre la cultura, la agricultura y las industrias nacionales.

Art. 7o., Fracción III. Cooperar, en su caso, con la Secretaría del Patrimonio Nacional en compilar, revisar y ordenar las normas que rijan las concesiones, autorizaciones, licencias y permisos y la vigilancia, cuando se requiera, conforme a las leyes, para usar, aprovechar y explotar los bienes de propiedad privada, ejidal o comunal siempre que cualquiera de estas funciones no corresponda expresamente a otra Secretaría o Departamento de Estado, y con la cooperación, en su caso, del Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización y de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

Art. 8o. A la Secretaría de Industria y Comercio corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Intervenir en la producción, distribución y consumo, cuando afecten a la economía general del país, con exclusión de la producción agrícola, ganadera y forestal. Por lo que se refiere a la distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos y forestales, cooperará con la Secretaría de Agricultura y Ganadería;
- II. Fomentar conjuntamente con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio exterior del país;
- III. Estudiar, proyectar y determinar, en consulta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los aranceles, y estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación;

---

<sup>2/</sup> Secretaría de la Presidencia. Manual de Organización del Gobierno Federal. México 1973, pág. 246 y 247.

- IV. Fijar precios máximos y vigilar su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y de uso popular y establecer las tarifas para la prestación de aquellos servicios que se considere necesario; así como decidir el uso preferente que deba darse a determinadas mercancías;
- V. Asesorar técnicamente a la iniciativa privada para el establecimiento de nuevas industrias;
- VI. Intervenir en las industrias de transformación, en la industria eléctrica y conjuntamente con la Secretaría de Gobernación, en la industria cinematográfica;
- VII. Intervenir en las ventas cuando los productores nacionales las hagan directamente a compradores radicados en el extranjero;
- VIII. Fomentar y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de las industrias familiares;
- IX. La protección y el fomento de la industria nacional;
- X. La investigación técnico industrial;
- XI. Intervenir en las industrias extractivas;
- XII. Intervenir en la organización, fomento y vigilancia de toda clase de sociedades cooperativas;
- XIII. Llevar la estadística general del país;
- XIV. Intervenir, en los términos de las leyes relativas en las sociedades mercantiles, cámaras y asociaciones industriales y comerciales, lonjas y asociaciones de corredores;
- XV. Intervenir en materia de propiedad industrial y mercantil;
- XVI. Ejercer vigilancia sobre toda clase de pesas, medidas y normas;
- XVII. Organizar y patrocinar exposiciones, ferias y congresos de carácter comercial e industrial;

**XVIII.** Conservar y fomentar la flora y la fauna marítima, fluviales y lacustres;

**XIX.** Otorgar contratos, concesiones y permisos de pesca y explotación de otros recursos del mar;

**XX.** Establecer las vedas necesarias para la conservación e incremento de las diferentes especies de pesca, y establecer viveros, criaderos y reservas;

**XXI.** Promover la industrialización de los productos pesqueros y el establecimiento de emparadoras y frigoríficos;

**XXII.** Asesorar técnicamente a las asociaciones de pescadores;

**XXIII.** Intervenir en la formación y organización de la flota pesquera;

**XXIV.** Realizar exploraciones y recolecciones científicas de la flora y fauna acuáticas, así como los recursos del mar;

**XXV.** Establecer estaciones experimentales y laboratorios de pesca, y

**XXVI.** Los demás que se encomienden expresamente en las Leyes y Reglamentos.

**Art. 12, Fracción II.** Cooperar con la Secretaría de Recursos Hidráulicos en reconocer los derechos y otorgar concesiones, permisos y autorizaciones para el aprovechamiento de las aguas nacionales cuando se trate de la generación de energía eléctrica.

**Art. 15, Fracción III.** Cooperar con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, interviniendo en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.

**Art. 20.** Formular respecto a los asuntos de su competencia, los proyectos de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos y órdenes del Presidente de la República.

**Art. 29.** Concurrir a integrar el Consejo de Ministros.

**Art. 31.** Recabar de, o proporcionar a cualquier otra Dependencia del Ejecutivo, informes, datos y la cooperación técnica que sean necesarios.

Para poder cumplir sus funciones y llevar a cabo sus objetivos la Secretaría de Industria y Comercio está integrada por: El Secretario; tres Subsecretarías: la de Industria, la de Comercio y la de Pesca; La Oficialía Mayor; el Instituto Nacional de Pesca; la Unidad de Organización y Métodos y con 23 Direcciones Generales.

# SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

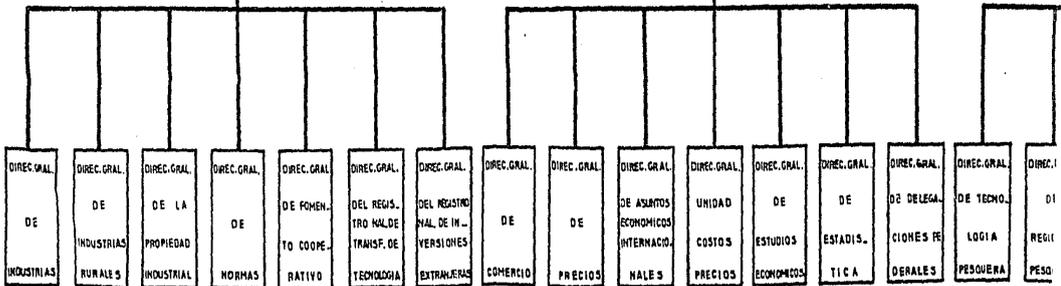
GRAFICA DE ORGANIZACION

SECRETARIO

SUBSECRETARIA DE INDUSTRIA

SUBSECRETARIA DE COMERCIO

SUBSECRETARIA DE PESQUERA



OFICIALIA MAYOR

# SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

## GRAFICA DE ORGANIZACION

SECRETARIO

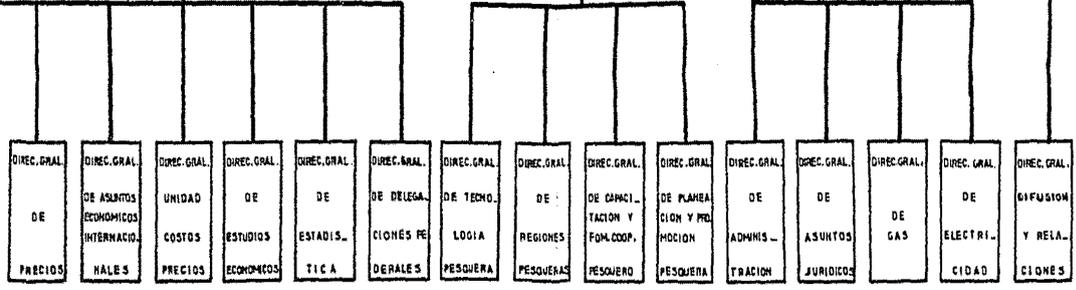
SUBSECRETARIA DE  
COMERCIO

SUBSECRETARIA DE  
PESCA

OFICIALIA MAYOR

UNIDAD DE  
ORGANIZACION  
Y METODOS

INSTITUTO  
NACIONAL DE  
PESCA



## CAPITULO II

### PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA LA RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para la recopilación de la información, las técnicas empleadas, por considerarse las más adecuadas para esta investigación, fueron las siguientes: la observación participante, la entrevista dirigida, la cédula y el cuestionario. A continuación se tratará de justificarlas.

Observación participante; presto mis servicios en esta Secretaría desde hace bastante tiempo y por lo mismo, he podido darme cuenta de que sucede en la mis ma;

Entrevista dirigida: por el hecho, de que en forma constante tuve pláticas con los compañeros y ésta se dirigió hacia los puntos que consideraba de interés para esta investigación.

Por último, fue necesario utilizar una cédula para entrevistar a algunos jefes de Departamento y un cuestionario que fuera contestado por otros compañeros de otras Direcciones que integran también esta Secretaría, porque si únicamente este trabajo se hubiera realizado con lo que se observa a diario en una Dirección General determinada nos hubiera dado una imagen parcial de la conducta que presenta el personal de esta Secretaría.

A continuación se transcriben en forma textual la cédula y el cuestionario:

CEDULA

1. La asistencia del personal a su cargo es:  
Magnífica \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_
2. ¿Con qué frecuencia durante el horario de oficina abandona su personal sus labores por causas ajenas al trabajo?  
Mucha \_\_\_\_\_ Poca \_\_\_\_\_ Rara \_\_\_\_\_
3. Cuando "no hay trabajo" a que se dedica su personal
  - 3.1 A labores relacionadas con su puesto \_\_\_\_\_
  - 3.2 A actividades personales \_\_\_\_\_
  - 3.3 A que aduce lo anterior \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo considera que deben ser las relaciones jefe - empleado?  
\_\_\_\_\_
  - 4.1 Considera que su personal responde adecuadamente cuando le encomienda algún trabajo especial?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_
  - 4.2 ¿A que lo atribuye? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿De qué recursos se vale para motivar a su personal para su mejor rendimiento?

---



---

### CUESTIONARIO

COMPANERO: Soy pasante de la carrera de Trabajo Social y actualmente me encuentro elaborando mi trabajo de tesis sobre conducta del personal de la SIC, para lo cual pido su valiosa cooperación, suplicando conteste sinceramente este cuestionario anónimo.

#### DATOS GENERALES:

Tiempo de trabajar en la SIC \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Tiempo de desempeñar el puesto actual \_\_\_\_\_

#### DATOS PERSONALES:

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Estudios realizados: (indique con una X los que realizó íntegramente, sino indique el grado que cursa o cursó).

Primaria \_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_ Prep. o equivalente \_\_\_\_

Profesional \_\_\_\_ Carrera comercial \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
(especifique)

1. Regularmente llega a la oficina

A tiempo \_\_\_\_\_ Con retardo \_\_\_\_\_

1.1. Aproximadamente cuántas veces llega usted tarde al mes:

De 1 a 4 veces \_\_\_\_\_

De 5 a 7 veces \_\_\_\_\_

Más de 7 veces \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia ha faltado durante este año?

De 1 a 3 veces en un mes \_\_\_\_\_

De 4 a 6 veces en un mes \_\_\_\_\_

Más de 7 veces en un mes \_\_\_\_\_

2.1. ¿Por qué causas?

2.1.1. Por motivos de salud de usted \_\_\_\_\_

2.1.2. Por motivos de salud de su familia \_\_\_\_\_

2.1.3. Por asuntos personales \_\_\_\_\_

2.1.4. Por consorcio \_\_\_\_\_

2.1.5. Por otras causas ¿cuáles? \_\_\_\_\_

2.2. ¿Cuál es la causa más usual? anote número \_\_\_\_\_

2.3. ¿Sus faltas se encuentran justificadas oficialmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ ¿cuántas? \_\_\_\_\_

(mayoría o  
minoría)

3. Durante su horario de oficina, ¿sale ud. con frecuencia?

3.1. Por necesidades de trabajo:

Diario \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

## 3.2. Por causas personales:

Diario \_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_ Rara vez \_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_

## 3.3. Sus salidas de tipo personal son motivadas por:

## 3.3.1. Necesidad de alimentarse: \_\_\_\_

Desayuno \_\_\_\_ Almuerzo \_\_\_\_ Comida \_\_\_\_ Desy. y comida \_\_\_\_

## 3.3.1.1. Aproximadamente que tiempo le dedica?

de 15 a 30 Min. \_\_\_\_ De 30 a 45 Min. \_\_\_\_ Más de 45 Min. \_\_\_\_

## 3.3.2. Por compras:

De 15 a 30 Min. \_\_\_\_ De 30 a 45 \_\_\_\_ Más de 45 \_\_\_\_

## 3.3.3. Por trámites: \_\_\_\_

De 15 a 30 Min. \_\_\_\_ De 30 a 45 \_\_\_\_ Más de 45 \_\_\_\_

## 3.3.4. Otras causas: \_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

## 3.4. ¿Para sus salidas de tipo personal, tiene ud. permiso?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_ ¿cuántas? \_\_\_\_\_  
(mayoría o minoría)

## 4. Cuando no hay trabajo específico. ¿A qué se dedica?:

4.1. A sacar trabajo pendiente o rezagado \_\_\_\_

4.2. A hacer algo relacionado con su trabajo ¿cómo qué? \_\_\_\_\_

4.3. A leer \_\_\_\_ ¿qué? \_\_\_\_

4.4. A comer algo que haya traído \_\_\_\_

4.5. A otras actividades de tipo personal \_\_\_\_\_ ¿cuáles? \_\_\_\_\_

5. ¿Cree Ud. conocer los objetivos de su oficina?

Profundamente \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

5.1. ¿Cree Ud. que su trabajo es importante?

Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

5.2. ¿Con qué empeño realiza Ud. su trabajo?

Mucho \_\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

5.3. En caso de haber contestado poco o nada en las 3 preguntas anteriores, ¿a qué cree que se deba?: \_\_\_\_\_

6. En su trabajo siente Ud. que sus superiores lo toman en cuenta:

Personalmente \_\_\_\_\_ A nivel de Depto. u oficina \_\_\_\_\_ No es tomado en cuenta \_\_\_\_\_

6.1. En su Departamento se le permite tener iniciativa?

Mucha \_\_\_\_\_ Poca \_\_\_\_\_ Nada \_\_\_\_\_

6.2. Tiene Ud. oportunidad de ejercer esa iniciativa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo son sus relaciones con:

7.1. Personal que se encuentra a nivel inferior que usted?

\_\_\_\_\_

7.2. A su mismo nivel \_\_\_\_\_

7.3. A nivel superior \_\_\_\_\_

8. ¿Qué sugiere para mejorar?:

8.1. Sus relaciones a todos los niveles \_\_\_\_\_

8.2. Su rendimiento en el trabajo \_\_\_\_\_

8.3. La organización general de su Departamento \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS

## CAPITULO III

## RESULTADO DE LA INVESTIGACION

La Secretaría de Industria y Comercio, por contar con una Dirección General de Delegaciones Federales, está integrada por personal foráneo, que se encuentra distribuido en las diferentes Delegaciones de la República y por el que labora en el Distrito Federal. Para llevar a cabo esta investigación, cabe precisar, que únicamente se tomó en cuenta al personal del Distrito Federal, el cual según informe del Departamento de Personal, se encuentra clasificado en la siguiente forma:

2 981 empleados de base

2 462 empleados supernumerarios

200\* empleados de confianza supernumerarios

200\* empleados honorarios de confianza

150\* empleados a lista de raya y elementos adicionales.

5 993 Total

Considerando un total en número redondos, de 6 000 personas, se estimó como cantidad representativa para los fines de este trabajo a 300, para los cuales se elaboró y se aplicó el cuestionario. La cédula se utilizó para entrevistar a 20 jefes de Departamento y un Subdirector (esta cantidad se tomó al azar ya que

\* Número aproximado

no fue posible que se proporcionara la cantidad de personas que fungen como jefes de Departamento), con objeto de conocer la forma en que conducen a su personal y saber hasta cierto punto, como puede ésto afectar la conducta de los empleados.

En lo que se refiere al cuestionario y con el fin de que esta muestra fuera válida, se trató de investigar a personas con diferentes grados de escolaridad y con distintos puestos, por lo cual puede deducirse que las actitudes presentadas fueron heterogéneas, pero con afinidad en ciertos puntos.

En una gran mayoría de las personas a las que se les solicitó contestaran el cuestionario se mostraron en extremo desconfiadas, a pesar de que éstos eran anónimos, y en algunos casos llegaba a tal grado su desconfianza que alteraban los datos generales, para en esa forma, perderse aún más en el anonimato. Entre las actitudes que se observaron se encuentran las siguientes:

- \* Leer el cuestionario y decir que este tipo de preguntas era muy confidencial.
- \* Algunos otros veían el encabezado que se refiere a las preguntas de tipo general y decían, que a lo mejor por los datos generales los identificaban.
- \* Muchos otros decían que sí y cuando se regresaba por el cuestionario, decían que se les había extraviado o que no sabían quien lo había tomado de su lugar. Estos tres grupos citados, por supuesto, no se prestaron a contestar nada en lo absoluto.

- \* Muchas personas que lo llenaron, no contestaron la última parte y cuando se les preguntaba que si era todo, decían que no querían comprometerse o que ya no tenían tiempo, etc., etc.
- \* Algunas más solicitaban se les fuera llenando el cuestionario; por este medio, se "explayaban" por así decirlo, y se considera que este tipo de entrevistas fue lo más útil para la interpretación de las actitudes presentadas, ya que muchas veces decían una cosa y ya en concreto en la pregunta contestaban otra.

A pesar de lo expuesto anteriormente, se encontró a buen número de personas que se prestaron a colaborar para la elaboración de este trabajo, y se observó que muchas de ellas coincidieron en la poca comunicación que existe tanto entre los compañeros, como entre los jefes y empleados, así como en que gran parte de los problemas se originan por ello.

A continuación se mostrará en forma más amplia el resultado de la investigación practicada. Primeramente, lo que se encontró en las cédulas y después en los cuestionarios.

## CEDULA

## 1. La asistencia del personal a su cargo es:

Magnífica	2
Buena	16
Regular	3
Mala	<u>0</u>
Total	21

## 2. ¿Con qué frecuencia durante el horario de oficina abandona su personal sus labores por causas ajenas al trabajo?

Mucha	2
Poca	12
Rara	5
No contestó	1
No la controla	<u>1</u>
Total	21

## 3. Cuando "no hay trabajo" a que se dedica su personal

3.1. A labores relacionadas con su puesto	5
3.2. A actividades personales	16*
Siempre hay trabajo	<u>1</u>
Total	22

---

\* Una persona indicó las dos opciones

## 3.3. A que aduce lo anterior:

Relacionadas con su puesto

- Personal joven que estudia	1
- Interés por el trabajo	2
- Gran responsabilidad	1
- Buena comunicación	<u>1</u>
Total	5

Actividades de tipo personal

- Establecidos sin deseos de superación	2
- Estudian	1
- Por trabajar tiempo completo	1
- Con permiso	3
- Exceso de trabajo y poco tiempo libre	3
- Tienen que hacer algo	1
- Falta motivación de los jefes a nivel superior	1
- Bajo salario	2
- Faltan estímulos	1
- Rutina y monotonía	<u>1</u>
Total	16

## 4. ¿Cómo considera que deben ser las relaciones jefe-empleado?

- Amables	1
-----------	---

- Delegar responsabilidades	1
- No imposición	1
- Cordiales	11
- Estrechas	2
- De amplia comunicación	2
- Hacerse amigos	5
- Humana y cordial con subordinación	4
- Permitir la crítica	1
- Colaboración	1
- Flexibles y democráticas	<u>1</u>
Total	26

4.1. Considera que su personal responde adecuadamente cuando le encomienda algún trabajo especial?

SI	18
No	0
Algunos	<u>3</u>
Total	21

4.2. A que lo atribuye?

Adecuada distribución	2
Personal eficiente	2

Diferencias personales (de instrucción, interés, económicas)	1
Falta de preparación	1
A las facilidades y atenciones que se les dan	1
Buenas relaciones	2
Motivación personal	3
Buena comunicación	2
Responsabilidad	3
Aprecio personal	2
Sentimientos de culpa	1
Interés por el trabajo	2
Son jefes	1
Personal contento	1
Irresponsabilidad	<u>1</u>
Total	27

5. ¿De qué recursos se vale para motivar a su personal para su mejor rendimiento?

- Establecer importancia a cada trabajo	2
- Permitir libertad de criterio en el trabajo	2
- Dando permisos	6
- Relaciones humanas	1

- Trato adecuado a cada persona	1
- Comunicación	2
- Delimitando responsabilidades	1
- Dar facilidad para estudiar	1
- Perspectivas de mejoramiento económico y social	10
- Comprensión	1
- Dando a cada quien su lugar	2
- Mandando a centros de capacitación	1
- Ganar confianza	1
- Afecto y aprecio	2
- Amenaza pérdida de empleo	1
- Estímulo personal	5
- Tolerancia en entrada o salida	1
- Convívios	1
- Que vean trabajar al jefe	1

### CUESTIONARIOS

#### DATOS GENERALES

Tiempo de trabajar en la SIC

Menos de 1 año

De 1 a 3 años	93
De 4 a 6 años	41
De 7 a 10 años	44
De 11 a 15 años	23
De 16 años en adelante	48
No contestó	1
Inadecuada	<u>7</u>
Total	300
Puesto	
Secretaría y mecanógrafa	110
Archivista	20
Administrativos (varios)	55
Economista o practicante de economía	15
Analista	12
Investigador	17
Inspector	7
Técnico	5
Jefe de oficina o sección	26
Supervisor	5
Estadígrafo	3
Calificador	2

Asesor	4
Comodín	1
Dictaminador médico	1
Ejecutor de sanciones	1
Traductor	2
No contestó	9
Inadecuada	<u>5</u>
Total	300

**Tiempo de desempeñar el puesto actual**

Menos de 1 año	66
De 1 a 3 años	115
De 4 a 6 años	48
De 7 a 10 años	29
De 11 a 15 años	8
De 16 en adelante	13
No contestó	11
Inadecuada	<u>10</u>
Total	300

**Datos personales**

Sexo	
Masculino	150

Femenino	148
No contestó	<u>2</u>
Total	300
Edad	
De 17 a 20 años	38
De 21 a 25 años	97
De 26 a 30 años	58
De 31 a 35 años	27
De 36 a 40 años	19
De 41 a 45 años	15
De 46 a 50 años	14
De 50 a 60 años	19
De 61 años en adelante	<u>10</u>
Total	300
Estado civil	
Soltero	144
Casado	138
Víudo	10
Divorciado	2
Otros	2
No contestó	<u>4</u>
Total	300

<b>Estudios realizados</b>		
Primaria		18
Secundaria		27
Completa	24	
Incompleta	3	
Carrera comercial		55
Completa	52	
Incompleta	3	
Secundaria y carrera comercial		50
Preparatoria o equivalente		41
Completa	36	
Incompleta	5	
Profesional		109
Completa	68	
Incompleta	41	
Total		<hr/> 300
<b>Otros estudios</b>		
Idiomas (inglés y francés)		10
Archivonomía		6
Normal		3

Perforación	2
Carrera Comercial	17
Mecanografía	4
Piano	2
Enfermería	2
Teatro	1
Decoración	3
Post -grados	2
Cursos técnicos o de complementación: (máquinas registradoras dibujo mecánico, control de calidad, industria del calza- do, planificación industrial, administración en mercadotec- nia y publicidad y comercio exterior).	11

1. Regularmente llega a la oficina

A tiempo	287
Con retardo	9
No contestó	<u>4</u>
Total	300

1.1. Aproximadamente cuantas veces llega ud. tarde al mes

De 1 a 4 veces	156
De 5 a 7 veces	8
Más de 7 veces	2

Ninguna (especificó)	13
No contestó pero marco que llega a tiempo	<u>118</u>
Total	300

2. Con qué frecuencia ha faltado durante este año

De 1 a 3 veces en un mes	147
De 4 a 6 " "	6
Más de 7 " "	3
No contestó	12
Ninguna (especificó)	14
No contestó a ninguna de las siguientes preguntas que se relacionan	<u>118</u>
Total	300

2.1. Por qué causas?

2.1.1. Por motivos de salud de usted	70
2.1.2. Por motivos de salud de su familia	36
2.1.3. Por asuntos personales	68
2.1.4. Por cansancio	5
2.1.5. Por otras causas ¿cuáles?	12
- Tráfico	2
- Problemas de transporte	3

- Por días económicos	2
- Por comisión oficial	2
- Motivos escolares	2
- Se hace tarde	1
- No contestaron por que causa	2

2.2. ¿Cuál es la causa más usual? anote número	
2.2.1.	62
2.2.2.	20
2.2.3.	72
2.2.4.	3
2.2.5.	6
No especificaron	17
No contestó	<u>2</u>
Total	182

2.3. ¿Sus faltas se encuentran justificadas oficialmente?	
Sí	91
No	21
Algunas veces sin marcar mayoría o minoría	5
Mayoría	19
Minoría	19

38.

Contestó sí o no pero no especificó porque falta	5
No contestó	27

3. Durante su horario de oficina, ¿sale Ud con frecuencia?

3.1. Por necesidades de trabajo

Diario	35
Algunas veces	107
Rara vez	102
Nunca	36
No contestó	<u>20</u>
Total	300

3.2. Por causas personales

Diario	13
Algunas veces	58
Rara vez	133
Nunca	37
No contestó	59

3.3. Sus salidas de tipo personal son motivadas por:

<b>No contestaron a ninguna de las que siguen hasta la 3.4</b>	<b>18</b>
<b>3.3.1. Necesidad de alimentarse</b>	<b>146</b>
Desayuno	91
Almuerzo	31
Comida	9
Desayuno y comida	1
Marcó alimentos pero no especificó	14
<b>3.3.1.1 Aproximadamente que tiempo le dedica</b>	
De 15 a 30 min.	126
De 30 a 45 "	15
Más de 45 "	1
No marca tiempo	4
<b>3.3.2. Por compras:</b>	<b>30</b>
De 15 a 30 min.	20
De 30 a 45 "	6
Más de 45 "	3
No marca tiempo	1
<b>3.3.3. Por trámites</b>	<b>88</b>
De 15 a 30 min.	37
De 30 a 45 "	20

	Más de 45 min.	20
	No marca tiempo	11
3.3.4.	Otras causas	18
	Ir al trabajo	2
	Juntas en la guardería o en escuela	3
	Asuntos personales sin especificar	3
	Motivos escolares	3
	Buscar empleo adecuado	1
	Ir al ISSSTE	3
	Comprar leche de la CONASUPO	1
	Por enfermedad de la familia	3
	Cuestiones de tipo social	1
	Cobrar sueldo	1
	Total	300
3.4.	Para sus salidas de tipo personal ¿tiene ud. permiso?	
	SI	167
	No	9
	Algunas veces sin marcar mayoría o minoría	19
	Mayoría	15
	Minoría	17

41.

No contestó 23

Marca sí o no pero no especifica a que sale 14

A partir de la pregunta 3.3 no contestó a ninguna otra 4

4. Cuando no hay trabajo específico ¿ A qué se dedica?

4.1. A sacar trabajo pendiente o rezagado 123

4.2. A hacer algo relacionado con su trabajo 77

- Actividades sociales y políticas 1

- Ayuda a compañeros 10

- Trata de mejorar lo establecido 6

- Atender quejas 1

- Traducir 2

- Hacer esténsiles 2

- Planear trabajos futuros 5

- Aseo de escritorio 1

- Archivar 9

- Revisar y/o corregir documentación 7

- Ordena y/o clasifica documentación 17

- Trabajo de actualización (Nos. telefónicos,  
altas y bajas) 3

- Sacar cuadro sinóptico del mes 1

- Relacionar reembolsos 1

	- Practicar taquígrafa y mecanografía	8	
	- Documentarse	4	
	- Recortar periódicos	1	
	- Escribir artículos para publicaciones de la SIC	1	
4.3.	A leer		142
	- Periódico	12	
	- Revistas varias	17	
	- Literatura general	42	
	- Libros relacionados con la carrera	38	
	- Libros relacionados con el trabajo	20	
	- No especifica que lee	13	
4.4.	A comer algo que haya traído		13
4.5.	A otras actividades de tipo personal		74
	- Platicar o cambiar impresiones con compañeros	5	
	- Manicure	1	
	- Llamadas telefónicas	3	
	- Cobrar dinero porque vende artículos	1	
	- Estudia y/o hace trabajos de la escuela	23	
	- Toma café	1	
	- Correspondencia particular	2	
	- Acude a citas previas	1	

- Poner al corriente una caja de ahorros	1
- Tejer	3
- Trabajos de sus hijos	1
- Juguetería	1
- No especificó	2
- Siempre hay trabajo	3
- No contestó	26

5. ¿Cree usted conocer los objetivos de su oficina?

Profundamente	172
Poco	110
Nada	6
No contestó	<u>12</u>
Total	300

5.1. ¿Cree usted que su trabajo es importante?

Mucho	235
Poco	60
Nada	3
No contestó	<u>2</u>
Total	300

## 5.2. ¿Con qué empeño realiza ud. su trabajo?

Mucho	266
Poco	27
Nada	2
No contestó	<u>5</u>
Total	300

## 5.3. En caso de haber contestado poco o nada en las 3 preguntas anteriores ¿a que cree que se deba?

- Poco tiempo en el trabajo	13
- No lo toman en cuenta	1
- Monotonía	4
- Falta de organización	2
- Falta de teoría escolar	2
- Falta de coordinación entre los distintos niveles	2
- No está a gusto	2
- Total desconocimiento del esfuerzo, de los estudios y del trabajo por parte de los superiores	1
- Falta de interés y comunicación entre jefes y empleados y viceversa	7
- Al poco trabajo que hay en el Departamento	1
- El Gobierno no se presta para que el personal se desenvuelva según sus aptitudes	2

45.

- Desubicación profesional	3
- Para realizar ese tipo de trabajo no se necesita tener capacidad	2
- No hay estímulos, ni se valora su trabajo	1
- Todos somos necesarios pero nadie indispensable	1
- No puede contestar abiertamente	1
- No se realiza el trabajo completo	2
- A que son muy distintas las actividades del Departamento	1
- Trabajos muy mecanizadas y además no se explica para que sirven	8
- No contestó porque marcó mucho o profundamente en las 3 preguntas anteriores	218
- Contestó sin contestar las 3 preguntas anteriores	1
- No contestó	<u>25</u>
Total	300

6. En su trabajo siente Ud. que sus superiores lo toman en cuenta:

Personalmente	54
A nivel de Departamento u oficina	161
Personalmente y a nivel de Departamento u oficina (marcaron ambas)	41
No es tomado en cuenta	23
No contestó	<u>21</u>
Total	300

## 6.1. En su Departamento se le permite tener iniciativa

Mucha	126
Poca	98
Nada	45
No contestó	<u>31</u>
Total	300

## 6.2. Tiene ud. oportunidad de ejercer esa iniciativa

Sí	176
No	77

¿Porque? Sí:

Por la experiencia adquirida	10
Porque el trabajo así lo requiere	35
Le tienen confianza y aprecio	1
Debido a la mentalidad abierta y progresista de sus superiores	2
Porque no le gusta ser burócrata	1
Porque toman en cuenta su opinión	14
Porque ha podido acabar con machotes tradicionalistas	1
Porque su jefe se presta	6
Política del propio Departamento	1

Sí poca

Porque los jefes son los que toman las decisiones	2
Porque desconoce en parte el movimiento de la misma	1
No contesta porque sí	102

No:

Por la falta de experiencia	1
Porque los jefes son nombrados y no tienen la capacidad suficiente	5
No lo toman en cuenta	5
Generalmente son cosas rutinarias	6
Sus convicciones no van de acuerdo	1
Hay ambiente pesado debido a la falta de comunicación	1
Generalmente es trabajo de copia	1
Casi siempre es transcripción	1
Porque si los trabajos son buenos se los adjudican	1
Porque el trabajo no es importante	2
No hay oportunidad de superación	5
El jefe no se presta	9
Porque hay política mala a nivel superior	1
En forma intensa no	1
No es posible porque hay que respetar la jerarquía administrativa	1

En la burocracia los métodos se encuentran establecidos y los cambios e ideas no son aceptables con facilidad	10
Trabajo de complementación	1
No corresponde a sus actividades	1
Ya existen parámetros y no puede salirse de ellos	2
No contesta porque no	22
No contestó	38
Inadecuada	9

7. ¿Cómo son sus relaciones con:

7.1. Personal que se encuentra a nivel inferior que usted

Malas	3
Cordiales y/o buenas	190
Normales	14
Regulares	11
Compañerismo	6
Superficiales	7
De cooperación	2
De condescendencia a su nivel cultural	1
No hay o no tiene	6
No contestó	44

	Inadecuada	<u>16</u>
	Total	300
7.2.	A su mismo nivel	
	Cordiales y/o buenas y/o amistosas	199
	Normales	13
	Regulares	10
	Malas	4*
	Compañerismo	13
	Superficiales	2
	Tirantes	1
	De cooperación	1
	No contestó	38
	Inadecuada	<u>19</u>
	Total	300
7.3.	A nivel superior	
	Buenas y/o cordiales	152
	Regulares	30
	Malas	5**
	Magníficas y/o excelentes	5
	Normales	10
	Superficiales o indiferentes	5

---

\* Porque todos somos ignorantes y borregos

\*\* Por el nivel que tienen

\*\* Por los complejos

Compañerismo	2
Disciplina y/o respeto	17
Consulta y/o asesoramiento	6
Cooperación	3
No hay trato	5*
No contestó	39
Inadecuada	<u>11</u>
Total	300

#### 8. Que sugiere para mejorar:

##### 8.1. Sus relaciones a todos los niveles

Oportunidad de superación	4
Más comunicación y/o más trato con los superiores	8
Conocer y tratar más al personal en general	8
Que se eviten los recomendados y que las plazas se otorguen por capacidad	3
Mayor comunicación en general	55
Mayor convivencia (días de campo, reuniones, etc.)	14
Una mayor preparación del personal en general	11
Que se trate al personal no como máquina sino como personas	5
Jerarquización sin exagerar	2

- \* Rehuyen participar a cualquier nivel con personal de inferior categoría laboral (pregunte Ud. a cualquiera de ellos).

Que por lo menos los recomendados sepan algo	1
Cambiar de empleo	1
Cursos de Relaciones Humanas	3
Cursos de actualización del área	1
Que pongan jefes con más criterio	1
Mayor compañerismo, acercamiento y comprensión entre todos	29
Ser menos burócrata	2
Más voluntad para trabajar	1
Nada especial ya que son buenas	38
Más tiempo de trabajar	1
Modificar las estructuras socio-económicas	1
Que fueran más homogéneos los grupos	1
Ser amable con todos	5
Que el personal y los jefes se comporten sin egoísmo	1
Una mayor coordinación	2
Más labor de equipo y políticas definidas	2
Mayor responsabilidad del personal	2
Respeto a las ideas de los demás sin embajes	6
Mayor participación del personal en las tareas de la Dirección o Departamento	2
Menos apatía que es provocada desde arriba	1

Cursos de principios de administración	1
Las relaciones con el personal dependen de la persona y no de la Institución	2
Menor importancia al puesto que uno ocupa para que no haya subestimación	2
Que el trabajo sea mejor distribuido para evitar problemas	3
Que se estimule al compañero dándole valor a su trabajo	3
Especificación de funciones para que no haya duplicación de trabajo	3
Que los supuestos jefes no se sientan los únicos capaces y que le permitan tener iniciativa a los demás compañeros	1
Actuar con más naturalidad	1
Tomar en cuenta que las relaciones no sólo a nivel trabajo, sino que existen otras actividades afines	1
Iniciativa y trabajo	2
Que no haya prioridad con determinadas personas	1
Que haya buenos jefes para que den ejemplo de compañerismo	1
No contestó	96
Inadecuada	18
<b>8.2. Su rendimiento en el trabajo</b>	
Mejor conocimiento de los objetivos	10
Más estímulos en general	11

Más organización de parte de los superiores	5
Mejor equipo y/o condiciones de trabajo (sanitarios, aislamiento del ruido, mejor iluminación, más espacio, mejor ventilación, mobiliario en buenas condiciones, asientos cómodos, más limpieza)	21
Que sea más trabajo	3
Una mejor distribución del trabajo	6
Organización de cursos de capacitación a diferentes niveles y becas	13
Un poco más de libertad para actuar	2
Que no haya tantas preferencias	1
Estímulos económicos	15
Relaciones humanas	2
Mayor motivación a niveles inferiores	1
Nada especial	9
Mayor comprensión a nivel superior	2
Mayor participación del personal en el trabajo	5
Menos horas y más trabajo	2
Repartir tareas y que se respete esa división	6
Menos interrupciones	1
Una mayor promoción	1
Buscar la forma de que el sector privado coopere más con el oficial	1

<b>El jefe deja ejercer iniciativa pero eso es frenado más arriba</b>	1
<b>Instrucciones precisas para no repetir el trabajo</b>	2
<b>Tomar en cuenta el tiempo para que el personal no tenga que quedarse después de la hora de salida y pasar el tiempo de oficina sin hacer nada</b>	3
<b>Que no ganen más los recomendados que los que tienen más años y por lo mismo conocen mejor su trabajo</b>	1
<b>Valoración de trabajo y sueldo y que este último no sea sólo por antigüedad</b>	2
<b>Hacerlo con más empeño y gusto</b>	7
<b>Información actualizada</b>	1
<b>Más aprecio del trabajo por parte de los superiores para que no hagan de él una rutina y produzcan una enorme baja de productividad y rendimiento</b>	2
<b>Reuniones del personal para corregir errores en forma constructiva</b>	2
<b>Más compañerismo</b>	1
<b>Tener más confianza para actuar</b>	2
<b>Oportunidad de superación</b>	1
<b>Más organización</b>	2
<b>Menos crítica</b>	1
<b>Dar oportunidad de que una persona demuestre sus capacidades dándole libertad para trabajar</b>	1
<b>Dedicarle más tiempo</b>	2
<b>Mayor supervisión</b>	2

Material necesario para la elaboración del trabajo	1
Tener un presupuesto a nivel de Dirección en donde se den prioridades a los objetivos que tenga la misma	1
Otra persona para ayudar a contestar teléfono, servir café, etc.	3
Una mejor planeación	2
Oportunidad de practicar lo que se estudia	2
Más silencio y más orden	1
Ser más activo y dinámico	1
Armonía y superación	1
Más cooperación para que el trabajo salga al día	2
No contestó	88
Inadecuada	88
<b>8.3. La organización general de su departamento</b>	
Es buena o está eficientemente organizada y por lo mismo no sugiere	56
Más compañerismo	9
Mayor acercamiento con los superiores	6
Oportunidad para ejercer iniciativa	2
Más y mejor equipo de trabajo	5
Menos "chismes"	1
Definición de funciones, saber delegarlas y responsabilizar al personal de las mismas	11

Una biblioteca	1
Conocimiento de objetivos	4
Una planeación adecuada	4
Evaluación de puestos	4
No puede opinar porque tiene poco tiempo en el trabajo	5
Más control en general (archivos, documentos, personal)	1
Una distribución equitativa de trabajo y funciones	13
Que sea más humanista y flexible	3
Que algunas personas no sean tan orgullosas	2
Reestructuración y/o modernización general	8
Mayor cooperación por parte de todos	1
Más actividad de parte de los superiores	3
Más personal (exceso de trabajo)	2
Capacitación técnico - práctica del personal	5
Relaciones humanas	2
Más organización	13
Mayor comunicación	8
Fe de colaboración	2
Más disciplina y formalidad de parte del personal	2
Mayor motivación	4

Que las normas establecidas sean seguidas por todos	1
Más estímulos en general	2
Más empeño de parte del personal	2
Personal adecuado y equipo correspondiente	1
Establecer mejores políticas para el desarrollo de las actividades	1
Crítica sana a fin de llegar a un acuerdo en la organización	2
Mayor comprensión y mejor trato de parte de los superiores	3
Que los puestos sean ocupados por gente capaz para trabajar y para mandar	9
Mayor presupuesto	1
Mejores sueldos para las personas que tienen mayor tiempo trabajando y que por lo mismo saben más y menos sueldos para los nuevos que desconocen totalmente el trabajo	1
Una mejor agrupación	1
Que no se trate al personal como máquinas	2
No permitir que el personal pierda el tiempo platicando e inducirlo a permanecer ocupado	1
Que el jefe se presente más temprano y prepare el trabajo con mayor tiempo	3
Determinación de rutinas de trabajo y su sujeción en manuales de procedimientos	1
Mayor responsabilidad del personal	3

## CAPITULO IV

### ANALISIS DE LAS DIFERENTES ACTITUDES PRESENTADAS POR EL PERSONAL

Una mala organización puede llevar directamente a la rigidización y luego a la "burocracia", generalmente este término se usa a menudo como sinónimo de lentitud, corrupción, mal trato e incapacidad de superación.

Como consecuencia de todos los problemas que enfrenta la administración de recursos humanos de la Secretaría de Industria y Comercio, ésta se ha visto encerrada en un círculo vicioso que tiene dos manifestaciones negativas: baja productividad de la fuerza de trabajo e insatisfacción, frustración y falta de adhesión individual a los propósitos de la misma. Las principales razones que pueden citarse como causa de la situación anterior son, entre otras, las siguientes:

Que la Dependencia desconoce en gran parte la magnitud, capacidad y características actuales y potenciales de la fuerza de trabajo que está a su servicio.

Existen casos de señalados desajustes entre los requerimientos de los puestos y las características de quienes los ocupan. En parte, ello se debe a que las funciones de los cargos no se encuentran claramente definidas.

Los sistemas promocionales o escalafonarios, que se encuentran debidamente planteados en su base jurídica, se distorsionan por lo general en la práctica. El principio

de prioridad a los conocimientos y a la aptitud, no se lleva a cabo y de hecho, se da preferencia a la antigüedad como factor decisivo de promoción.

Por otra parte, no se ha considerado expresamente en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de esta Dependencia, con la precisión y claridad suficientes, los mecanismos de evaluación de méritos (por ejemplo, a través de realización de exámenes de oposición, concursos o procedimientos similares) que en principio deberían constituir las bases para efectuar las promociones.

El personal en general al ingresar a sus puestos de trabajo generalmente no tiene todos los conocimientos y habilidades deseables y exigibles para cada caso. Sin embargo, no se realizan los esfuerzos suficientemente sistemáticos, coordinados y permanentes que permitan resolver este problema, desarrollando amplia y suficientemente la capacidad y aptitud de los recursos humanos al servicio de esta Dependencia.

A pesar de los progresos alcanzados en esta materia, los salarios nominales básicos de los empleados son en general bastante reducidos y se encuentran alejados de la realidad económica. Para actualizarlos, se recurre a los complementos y compensaciones de diferentes tipos, pero el manejo de éstos, los criterios con que se otorgan y la diluida responsabilidad de quienes los autorizan, dan por resultado, una estructura anárquica e inequitativa.

Las prestaciones y los servicios sociales para el trabajador son básicamente los que presta el ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado). En este caso, se protege a aquellas personas cuyos cargos y sueldos están consignados en los presupuestos regulares correspondientes, pero a menudo, se excluyen ciertos grupos de empleados que se encuentran sujetos a "nombramientos especiales" como son los honorarios y a lista de raya, entre otros.

Por su parte, la mayoría de las unidades administrativas que existen en la Dependencia que se encargan de los asuntos del personal, presentan como característica común la de restringirse a funciones rutinarias, tales como el registro de empleados, control de asistencia, pago de sueldos y a la aplicación de sanciones, principalmente.

En lo que se refiere a la asistencia del personal, coinciden tanto empleados como jefes, en su mayoría, que ésta es buena y que además durante el horario de oficina, los empleados se ausentan de la misma con poca frecuencia y que generalmente tienen permiso para ello.

Por la entrevista que se tuvo con el subdirector, de donde, y por lo que se observa a diario, se ve que el control rígido de asistencia así como de entradas y salidas durante el horario de oficina, únicamente es para los empleados ya que los jefes no son controlados en esta forma.

Por lo que toca a las actividades que realizan los empleados, cuando no hay trabajo específico los jefes en un 76% opinan que se dedican a actividades de tipo personal y los empleados en un 66% contestaron, que se dedican a sacar trabajo pendiente o rezagado o a otras actividades relacionadas con su puesto. Esto parece indicar, por los datos anteriores y por lo que se ha observado, que lo que sucede es que los jefes tienen poco control de las actividades que su personal realiza. Por otro lado, se puede suponer que a esta pregunta los empleados respondieron condicionados, por temor, a que esta investigación fuera realizada por las autoridades de esta Secretaría.

Por otra parte, se notó la influencia determinante que ejerce el jefe hacia sus subordinados, ya que a este respecto se pudo observar que cuando el contestaba a la cédula con naturalidad y en forma tranquila, los empleados al solicitarles llenaran el cuestionario lo hacían también con seguridad y confianza y por el contrario cuando aquéllos denotaban cierta confianza e inseguridad y pedían se les dejara la cédula (2 casos) para "llenarla más tranquilamente" se encontró que un 90% aproximadamente del personal asignado a estos jefes rechazaba el cuestionario y los que lo contestaban lo hacían en forma incompleta y en ocasiones alterada en los datos personales.

Respecto al cumplimiento adecuado del trabajo por parte de los empleados, el 85% de los jefes opina, que lo llevan a cabo eficientemente y lo atribuyen a las diferentes motivaciones que anteriormente se mencionaron; por su parte los em -

pleados en un 75% consideran que su trabajo es importante, lo conocen y lo realizan con empeño.

También se encontró, que una gran parte del personal se siente poco reconocido y que no se le toma en cuenta como ser humano y con necesidades de todo tipo, sino como una "maquina". Esto se debe en parte, a que no se preven, ni se resuelven en forma adecuada, muchos de los conflictos humanos propios de la relación de trabajo, pues no siempre se toman en cuenta las aportaciones que han hecho a la administración las ciencias del comportamiento humano.

Al entrevistar a los jefes de departamento y, en lo que se refiere a las relaciones jefe - empleado, en su mayoría, contestaron que éstas debían ser cordiales, más por lo que se pudo observar en algunos casos se considera que no lo practican con todo su personal, ya que al administrativo se le subestima y únicamente son relaciones de subordinación. Por su parte el 60% de los empleados contestaron que son cordiales y/o buenas y/o amistosas. En lo que respecta a que se entiende por buenas, se considera que únicamente son tomadas en esa forma porque no se tienen problemas con las personas, pero que en realidad hay muy poco trato entre los diferentes niveles.

Por lo que se refiere a las sugerencias dadas para cada uno de los aspectos que ya se especificaron en forma detallada en el capítulo anterior, es importante notar que pese a ser tan variadas las respuestas se concluye que parte de los problemas

se deben a la poca o mala comunicación y poco trato que existe en general, así como a la ausencia de especificación de funciones y a la falta de organización, planeación y capacitación tanto de empleados como de jefes para efecto de una mayor productividad y unas relaciones humanas positivas.

Debido a la gran cantidad de personas que contestaron en forma inadecuada en los puntos de la pregunta número 8, que se refiere a las diferentes sugerencias, se deduce que existe una gran dispersión en las ideas expresadas por motivos que no se pueden precisar por no ser esta investigación objeto de ello.

Respecto a las personas que no contestaron nada se puede pensar que es: porque les parece bien como está todo, o porque no les interesa opinar porque piensan que no se les tomará en cuenta lo que sugieran, o también porque como ya se indicó anteriormente, existía mucha desconfianza y no querían comprometerse.

## CAPITULO V

### PROGRAMA PARA LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Para la solución de los problemas que se presentan en la Secretaría de Industria y Comercio, respecto a la administración de recursos humanos, se sugiere el programa siguiente:

Debido a que actualmente la solución de problemas en el trabajo, así como la toma de decisiones, cada vez es menos una actividad individual y en general se hace más labor de grupo, es importante tomar en consideración, el interés que se genera por el estudio de las relaciones humanas de grupo; para lo cual se sugiere, la creación de cursos de relaciones humanas, a diferentes niveles, con el objeto de que éstos sean accesibles a todos los empleados.

Sería conveniente, con el fin de que hubiera una mayor promoción, se reorganizaran todas las plazas en general con el objeto de hacer un escalafón que diera lugar a exámenes de oposición y en esa forma ocupar el puesto por capacidad y no únicamente por antigüedad, como se estipula en el Artículo 50 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Artículo 50: Son factores escalafonarios:

1. Los conocimientos.

- I. Los conocimientos
- II. La aptitud.
- III. La antigüedad, y
- IV. La disciplina y puntualidad.

Se entiende:

- a) Por conocimientos: la posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza.
- b) Por aptitud: la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada.
- c) Por antigüedad: el tiempo de servicios prestados a la dependencia correspondiente.
- d) Se entiende por disciplina, el cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por los superiores y el grado de adaptabilidad a las diversas rutinas de trabajo. <sup>3/</sup>

De esta forma se tendrá una mayor oportunidad de ascenso; elaborándolo por niveles dentro de cada área determinada. Esto al mismo tiempo daría por resultado una delimitación clara y precisa de funciones dentro de cada especialidad, lográndose una mayor eficiencia del personal. De esta manera habrá oportunidad de presentar exámenes en forma periódica (mínimo una vez al año), para ascender a la categoría siguiente, con esto se motiva al empleado haciendo que éste se prepare en forma continua.

3/ Sría. de la Presidencia.- El Reglamento de Escalafón.- Recomendaciones sobre su contenido.- Dirección General de Estudios Administrativos. Cap. I Disposiciones Generales, Pág. 7.

Considerando la influencia tan importante que ejercen los jefes de Departamento hacia sus subordinados sería conveniente se elaboraran cursos para ellos, sobre administración y motivación (ya hubo unos en 1971), pero considerando el constante movimiento en algunas Direcciones de esta Secretaría sería oportuno se ofrecieran al personal de nuevo ingreso que va a ocupar este tipo de puestos; ya que en ocasiones, se ha visto, que algunos jefes de departamento no tienen idea acerca de sus funciones como administradores, ni saben tratar, ni motivar a sus empleados, siendo que ésta es una responsabilidad muy importante y difícil, porque de ello va a depender que se logren o no resultados positivos, ya que si se trabaja como empleados que se sienten motivados se garantiza su cooperación voluntaria.

Por lo que respecta a los manuales de procedimientos para cada una de las Direcciones, se encontró que ya están elaborados por la Unidad de Organización y Métodos ocho de ellos. Es necesario y urgente se elaboren los quince que faltan y que, antes de que se lleven a la práctica, se impartiera un pequeño curso a las personas que van a aplicarlos, ya que se ha visto que cuando se sujeta a un grupo de trabajo en forma rígida a lo que indican los manuales y reglamentos se propicia el que se destruya el espíritu de creatividad que es inherente a las personas y de esta forma se las convierte en "maquinas". Además, las personas que son obligadas de esta manera a acatar las normas o reglas suelen perder la visión de la organización como un todo y llegan a no comprender los motivos del establecimiento de las normas y por lo tanto éstas tienen pocas probabilidades de ser respaldadas.

De otra forma, cuando la persona reconoce que las normas existen pero éstas pueden ser revisadas y evaluadas, puede entender mejor las circunstancias que la motivaron, lo cual lo lleva a intentar convivir con ella. Para esto es importante aclarar las políticas a seguir y explicar en forma conveniente la participación individual para el logro de los objetivos, adoptando las decisiones necesarias. con ésto se llegará al inicio de una administración realmente creativa.

Respecto a los paseos que se están organizando para todos los empleados de la Secretaría, sería conveniente que primero se realizaran para cada una de las Direcciones, de esta forma se provocaría primeramente la convivencia entre las personas que integran una Dirección determinada y cuando terminara el programa de Direcciones se llevara a cabo un programa de actividades con empleados de las distintas Direcciones.

Otro de los factores que contribuiría notablemente a un mayor y mejor rendimiento del empleado en general sería la disminución del ruido ambiental propio de una oficina que comúnmente es muy alto y en la mayoría de los casos no permite que el empleado disponga de cierta tranquilidad necesaria para efectuar su trabajo. Por lo anteriormente expuesto se sugiere que se lleven a la práctica ciertas medidas disciplinarias en cada uno de los lugares de trabajo como el de hablar a cierto nivel de voz y en general el hacer el menor ruido posible; por otra parte, se podrían efectuar ciertos trabajos de acondicionamiento en dichos lugares, con el fin de lograr un mayor aislamiento y confortabilidad.

No obstante que se encontró que la asistencia de los empleados en general es buena; y que actualmente existe el llamado Programa ACO (Acción Cultural Orientada) para estimular a las personas que no tienen faltas de asistencia injustificadas durante determinado lapso de tiempo (generalmente se toma el de un mes), sería conveniente con el objeto de incrementar aún más esa buena asistencia, dar algún tipo de incentivo en dinero a fin de año para los empleados que no hayan incurrido en faltas de asistencia injustificadas durante todo el año.

## CONCLUSIONES

- En la Secretaría de Industria y Comercio se desconoce en gran parte, la capacidad de la fuerza de trabajo que se encuentra a su servicio.
- Los sistemas escalafonarios a pesar de que se encuentran debidamente planteados en su base, no se llevan a la práctica y de hecho los ascensos son generalmente por antigüedad o por "palancas". Esto se debe en gran parte a que no se ha precisado con suficiente claridad en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de esta Secretaría los mecanismos de evaluación de méritos, conforme lo establece el Artículo 50 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- No obstante que se tiene el recurso de varios complementos para compensar el salario nominal básico de los empleados, éste no se lleva a cabo con una base clara y precisa y da por resultado que existan discrepancias entre la capacidad de los empleados y su sueldo.
- En general las unidades administrativas existentes en la Secretaría de Industria y Comercio se limitan a funciones netamente rutinarias.

- En lo que toca a la asistencia del personal se encontró que es buena y que durante la horas de labores, los empleados se ausentan de la misma generalmente con permiso y con poca frecuencia.
- Existe discrepancia de opiniones entre empleados y jefes acerca de las actividades que realizan los primeros cuando no desarrollan un trabajo específico.
- Es importante que se advierta la influencia tan determinante que ejercen los jefes de Departamento sobre sus subordinados, lo que impidió en algunos casos obtener resultados más precisos en la investigación realizada.
- En general los empleados tratan de cumplir con su trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- La mayoría del personal se siente poco reconocido por sus superiores y consideran que no existen los suficientes estímulos.
- Se encontró que el personal considera en general que las relaciones humanas son buenas.
- Por lo que respecta al gran número de personas que no contestaron el cuestionario o que lo hicieron en una forma inadecuada en los puntos que se referían a las diferentes sugerencias, se concluye que puede ser por tres causas:
  - a) Porque existe un gran conformismo,

- b) Porque hay una gran dispersión en las ideas del personal, o
- c) Porque existe mucha inseguridad y desconfianza para decir las cosas.

### SUGERENCIAS

Para la solución de los problemas que se encontraron con la investigación realizada se sugiere lo siguiente:

- Organizar cursos de relaciones humanas a diferentes niveles.
- Elaborar un escalafón que dé lugar a una mayor promoción y a una delimitación de funciones.
- Organizar cursos de administración y motivación para los jefes de Departamento en funciones, así como para el personal de nuevo ingreso que vaya a ocupar este cargo.
- Continuar con la elaboración de los manuales de procedimientos para poder llevarlos a la práctica con el objeto de mejorar el rendimiento de los empleados y las relaciones humanas entre todo el personal.
- Formular un programa de paseos primeramente por Direcciones y después en general para todo el personal de la Secretaría.
- Acondicionar las oficinas con el objeto de lograr una mayor comodidad para el empleado.

- Elaborar un programa de incentivos en dinero para empleados que no incurran en faltas injustificadas durante todo un año.

## B I B L I O G R A F I A

1. ANDER-EGG, Ezequiel, "Introducción a las Técnicas de Investigación Social", Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1972.
2. ASOCIACION de Banqueros de México, "Anuario Financiero de México", Volumen 35, 1975
3. BLAU, P.M. "La Burocracia en la Sociedad Moderna", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1970.
4. COFER, C.N. y Apley M.H., "Psicología de la Motivación", Ed. Trillas, México, 1972.
5. Dirección General de Estudios Administrativos "Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976", Secretaría de la Presidencia, México, 1971.
6. DIRECCION General de Estudios Administrativos, "Boletín de Estudios Administrativos No. 1", Secretaría de la Presidencia, México, 1975.
7. DIRECCION General de Estudios Administrativos, "El Reglamento de Escalafón", Secretaría de la Presidencia, México, 1975.
8. DIRECCION General de Estudios Administrativos, "Informe sobre la Reforma de la Administración Pública", Secretaría de la Presidencia, México, 1975.
9. DIRECCION General de Estudios Administrativos, "Manual de Organización del Gobierno Federal", Tomo I., México, 1975.
10. DIRECCION de Trabajo Social de los Inos, "La Administración Pública y el Trabajo Social", México, 197
11. FREIRE, Paulo, "La Educación como Práctica de la Libertad", Ed. ICIRA, Santiago de Chile, 1970.
12. FRIEDLANDER, W.A., "Dinámica del Trabajo Social, Ed. Pax Mex., México Traducido por Luz Ma. Trejo Hernández, 1975.
13. GALLARDO, Clark Ma. Angélica, "La Praxis del Trabajo Social en una Dirección Científica", Ed. ECRO. Buenos Aires, 1974.
14. GONZALEZ Pages Andrés, "Revisión de los Sistemas de Información Documental de la Secretaría de Industria y Comercio por la Asesoría del C. Secretario del Ramo", Secretaría de Industria y Comercio, México, Julio de 1975.

15. HARO Leeb Luis, "Manual de Relaciones Humanas, Ed. Edicol, México, 1973.
16. OFICIALIA Mayor, "Cursos para Jefes y Subjefes de Departamento", Secretaría de Industria y Comercio, México, 1971.
17. PLIEGO Montes Salvador, "Compilación y Actualización de Disposiciones Jurídicas, Secretaría de Industria y Comercio, México, 1975.
18. SHARMAN Wilbur, "La Ciencia de la Comunicación Humana, Ed. Roble, Traducido por Lionel Dignowity, México, 1975.
19. SECRETARIA de Industria y Comercio, "Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo", México, 1968.
20. SERRA Altimira Bernardo, "Mejoramiento Administrativo en los Servicios de Apoyo para la Secretaría de Industria y Comercio", Direc. Gral. de Administración, México, 1975.
21. TECLA, JA, y Garza R. A., "Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social", Ed. de Cultura Popular, México, 1974.
22. VELEZ Y DE la Rosa César, "Revisión de la Organización, Simplificación de Operaciones y Trabajos Implantados", Unidad de Organización y Métodos SIC, México, 1975.