

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

F. C. A.



INVESTIGACION DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DE AUTOTRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS EN LA CIUDAD DE MEXICO.

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

FERNANDO FALCONI GONZALEZ  
TOMAS SHAW LORENTE  
JOSE LUIS ZAVALA PADILLA

México, D. F:

1977

**A nuestros Padres.**

**A nuestros Hermanos.**

• A la Universidad y nuestros profesores  
con eterna gratitud.

A todas aquellas personas que  
ayudaron a la realizacion de  
este trabajo.

AL PUEBLO DE MEXICO.

**Director del Seminario:**

**L. A. E. Rutilio Torres Franco.**

# I N D I C E

	PAG.
1. - GENERALIDADES.....	1
1.1. Antecedentes históricos de vehículos automotores para la transportación de pasajeros.....	4
1.2. Fusión de sindicatos de permisiona- rios en sociedad anónima de capital variable.....	12
1.3. Estructura jurídica.....	14
2. - INVESTIGACION.....	18
2.1. Consideraciones previas a la hipótesis...	19
2.2. Planteamiento de la hipótesis.....	20
2.3. Planeación de la investigación.....	21
2.3.1. Objetivos del estudio.....	21
2.4. Cuadros informativos.....	24
2.4.1. Presidencia.....	25
2.4.2. Secretaría.....	49
2.4.3. Tesorería.....	63
2.5. Gráficas.....	77
3. - DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.....	86
3.1. Problemas detectados.....	87
3.2. Promoción.....	90
3.2.1. Objetivo general.....	90
3.2.2. Políticas generales.....	91
3.2.3. Carta de organización.....	92
3.2.4. Funciones de cada unidad de trabajo.....	95
3.2.5. Ventajas.....	106
3.2.6. Requerimientos de realización.....	108
CONCLUSIONES.....	110
ANEXOS.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	130

## **1. - GENERALIDADES**

## 1.- GENERALIDADES

Con la presente investigación, pretendemos contribuir en una mínima — parte a la solución del creciente problema que significa la transportación masiva de personas en la Ciudad de México, que cuenta con 10, 488, 600 habitantes, siendo la sexta más populosa del mundo. (A)

La situación imperante en el sistema, requiere de una efectiva toma de decisiones precisas y positivas. Esta consideración hace idónea la participación del Licenciado en Administración en la dirección de este tipo de empresas.

Para tomar una clara visión en la exposición del tema, iniciaremos nuestro estudio, definiendo qué es Servicio Público, sus características y su clasificación.

Por Servicio Público se entiende toda actividad encaminada a satisfacer — una necesidad colectiva, económica o cultural, para cuya satisfacción es indispensable desarrollar un esfuerzo regular, continuo y uniforme. (B)

Las características del Servicio Público son:

Ser prestado a la colectividad.

Realizarse con regularidad y continuidad.

Tener un precio de acuerdo a la calidad del servicio.

(A) Guía de los Mercados de México, Marynka Olizar, 1975.

(B) Seminario Judicial de la Federación, tomo XV, 1948.

**Clasificación:**

Justicia.

Seguridad pública.

Salubridad pública.

Obras públicas.

Comunicaciones.

El servicio público que vamos a analizar es el Sistema de Autotransporte Urbano de Pasajeros, que se incluye en el renglón de Comunicaciones.

En la Ciudad de México, el Estado otorga a particulares concesiones para la prestación del servicio.

1.1. - Antecedentes Históricos de Vehículos Automotores para la  
Transportación de Pasajeros.

El dato histórico que originó el principio de vehículos automotores para la transportación de pasajeros en la Ciudad de México, fué la iniciativa por parte de los propietarios de los Ford modelo "T" que prestaron el servicio de taxi, y la gente los conoció por "Fotingos". Estas personas utilizaron su dinero para desmontar la carrocería de su automóvil con el fin de adaptarles otra de madera, con asientos longitudinales con cupo para cuatro personas por lado y dos más al costado del chofer.

Este cambio se efectuó a partir de una huelga de tranvías eléctricos en el año de 1916, surgiendo los Ford modelo "T" adaptados. Dichos vehículos eran manejados por su propietario, que en general había intervenido en la construcción. Como ayudante traía a un hijo o alguna otra persona de su familia, quién era la encargada de cobrar el pasaje.

Concluida la jornada, el camión era encerrado en la casa del propietario, en donde se le proporcionaba el mantenimiento necesario para que estuviera en condiciones de dar servicio al día siguiente. En el caso de que hubiese sido necesaria una reparación, intervenía toda la familia incluyendo a la esposa, quién era la encargada de hacer la compra de refacciones en el mercado --

"El Volador" o en los puestos de "Fierro Viejo".

Tras este corte artesanal nació y se desarrolló la industria del transporte urbano de pasajeros.

El servicio se prestaba sin frecuencias ni rutas definidas, éstas dependían más bien de las circunstancias, que de algún reglamento, por ejemplo, todos se dirigían al Zócalo donde era su centro de actividades y de ahí partían a donde lo solicitaran los pasajeros.

Estas situaciones fueron aceptables, porque las necesidades de la época, en distancias y volúmenes, no hacían menester una expansión mayor, influyendo en este caso la simbiosis patrón-empleado.

Con el tiempo, los obreros se convirtieron en propietarios de las unidades, viéndose en la necesidad de contratar personal que les trabajara dichas unidades, naciendo la relación obrero-paternal. Esta relación en un principio no estaba bien delimitada, pero con el transcurso del tiempo, los patrones, antiguos choferes, sienten la necesidad de agruparse gremialmente, para una mejor defensa de sus intereses y oponerse a las demandas que estaban haciendo los trabajadores. En estas condiciones, por inercia nació la industria, sin decirse que la estructura fuera la más adecuada.

El primer nombre de la organización fué "El Centro Social de Choferes", al que pertenecían propietarios, choferes y cobradores, que defendían económicamente del camión. El Centro Social de Choferes, se convierte en una organización patronal, surgiendo las líneas de camiones organizadas en sindicatos de permisionarios. Simultáneamente los trabajadores constituyen también sus sindicatos.

El flamante movimiento sindical aunado a la influencia de la Casa del Obrero Mundial y la aportación que hicieron los empleados de alta y baja categoría, dieron como resultado las formas como podrían redactarse las primeras disposiciones, y con posterioridad, las leyes que regirían ciertas actividades de la vida moderna, o sea, que dichas disposiciones surgieron directamente de datos vivos, fruto de la experiencia.

Por iniciativa de los líderes camioneros, el Jefe del Ayuntamiento de la Ciudad de México, expidió las autorizaciones de servicio, antecedentes de lo que sería el servicio de ruta y las demás disposiciones que hicieron factible el desarrollo y consolidación del sistema de autotransporte de pasajeros en el Distrito Federal.

El 10 de noviembre de 1929, se expidió el reglamento para las líneas de camiones del Distrito Federal. Quedaron reconocidos los permisos de ruta, de líneas, la delimitación del número de vehí-

culos de cada línea y otras disposiciones como el establecimiento de nuevas rutas.

Pasado algún tiempo, ésta situación se tornó anárquica, muchas personas asediaban a los jefes de tránsito en solicitud de permisos de ruta, existiendo inclusive quién los solicitó por centenas. Ante esta situación, las autoridades decretaron el cierre de rutas por iniciativa del gremio camionero, suscitándose los innumerables recursos de amparo interpuestos ante la Suprema Corte por parte de los afectados.

Sólo así, a través de esfuerzos y luchas se logró asegurar la --  
costeabilidad del sistema y, se comprende el proceder de las --  
autoridades para decretar el cierre de rutas.

Fué hasta el año de 1947, cuando los representantes del gremio proyectaron un amplio programa de trabajo. Se celebraron cuatro consejos nacionales para normar el criterio de los sindicatos, no sólo para lograr reformas a las disposiciones que se consideraban contrarias, sino para reconstruir el sistema de autotransporte urbano.

Se elaboró un proyecto, en el cual, está como dato relevante la --  
propuesta de constitución en sociedades anónimas, para estructurar --  
jurídicamente la organización de las líneas, cuyo rechazo fué --  
congruente con la vieja doctrina del gremio y se alegó siempre --

la posibilidad de surgimiento del monopolio, para lo cual resulta idónea la Sociedad Anónima.

La Alianza de Camioneros de México, A. C., fué protocolizada -- como Asociación Civil hasta 1954. En 1958, se creó la Unión de Permisarios de Transporte de Pasajeros en el Distrito Federal.

Fuó hasta el 13 de marzo de 1973, cuando algunas organizacio--- nes camioneras, tomando en cuenta aparte de las ventajas financie--- ras, el apego completo a la ley, que proyectaron las institucio--- nes de autotransporte urbano como sociedades anónimas. Para --- que esta reestructuración se realizara, se tomó como base la --- iniciativa de las autoridades y la aceptación de los representantes del gremio.

La base fundamental de la reestructuración en la década de los -- setentas, se debe a que los sindicatos no pueden efectuar opera--- ciones mercantiles o de lucro. Es en este punto donde la organi--- zación marcha al margen de la ley, pero los permisarios dele--- garon muchas facultades en sus representantes sindicales, para -- que éstos realizaran actos de comercio a nombre de ellos, he aquí otra necesidad para constituirse como Sociedad Anónima de Capi--- tal Variable.

Otro aspecto que cabe mencionar, es el referente al continuo pro-

blema de las tarifas, cuyo reglamento ha sido elaborado siempre por las autoridades.

En los años veinte, el importe de los pasajes fué de diez centavos y existían planillas de tres pasajes por veinticinco centavos, que según los camioneros de basta experiencia en la industria, — fué indebidamente aceptada por los directivos.

En el año de 1946, la crisis económica por la que atraviesa la - industria, es reflejo de la segunda guerra mundial y salen al servicio las unidades convencionales llamadas "Trompudos". En virtud de éste problema económico, se solicitó, sin éxito, se auto-rizara una tarifa de cincuenta centavos. En este tiempo, la tari-fa era de veinte y treinta centavos.

Transcurría el año de 1958, cuando salieron al servicio nuevas - unidades que el público conoció como "Copetones" de color pista-che y cuyo precio era de treinta centavos por boleto.

Posteriormente se renovó el equipo en 1964, surgiendo los auto-buses llamados "Panorámicos", cobrando por el servicio cincuen-ta centavos. Fué ahí cuando los camioneros tuvieron un triunfo - en el aspecto económico, porque la utilidad era razonable con — con respecto a la inversión.

En la época en que se llevaron a cabo los Juegos Olímpicos en México (1968), se aumentaron 3,000 unidades panorámicas del mismo tipo, pero de mayor costo, subsistiendo la misma tarifa de cincuenta centavos con la promesa de las autoridades de aumentarla, lo cual no se realizó sino hasta la crisis inflacionaria que tuvo su apogeo en 1974.

Ante la incapacidad de cubrir las obligaciones económicas adquiridas en 1968, en el año de 1970 se efectuó una redocumentación de dichos adeudos, ya que lo bajo de los ingresos por las tarifas, más los intereses de las obligaciones, absorbían toda posibilidad de utilidad.

En el año de 1973, existió un subsidio por el consumo de gasolina, pero a raíz de la crisis energética mundial, las autoridades dispusieron el cambio de motores de gasolina por los de diesel. En este último año, se establece el programa de transformación del modelo 1964 por "Delfines", del modelo 1958 por convencionales llamados por el público "Pinacates" y del modelo 1968 por convencionales llamados "Ballenas" y "Metrobuses".

En 1974, operaron las líneas con las mismas tarifas y unidades, soportando todos los aumentos de costo que se reflejaron por la crisis económica antes mencionada. Además del problema, también soportaron el aumento de salarios, cuotas al IMSS, aumento

en el costo de las refacciones y modificaciones en cuanto a la aportación por inscripción en diferentes tipos de instituciones como el INFONAVIT.

En noviembre del mismo año fué cuando se autorizó la tarifa de sesenta centavos a los servicios de primera, en los "Delfines" aumentó de un peso a un peso cuarenta centavos. Los de segunda clase, mantienen hasta la fecha la tarifa de treinta y cuarenta centavos.

En el segundo semestre de 1975, entraron en circulación los autobuses llamados "Ballenas" y "Metrobuses", que tienen un cupo para cien pasajeros y su tarifa autorizada fué de un peso.

En noviembre de 1976, a raíz de la devaluación del peso, se autorizaron los cambios de tarifas. Las unidades llamadas "Vitrinas" aumentaron su tarifa a ochenta centavos, los "Delfines" a dos pesos, las "Ballenas" y "metrobuses" a un peso cincuenta centavos.

Existen unidades del tipo de los "Delfines" llamados "Maleteros", que dan servicio de la terminal de autobuses foráneos norte a la sur. En el año de 1975 cobraban tres pesos, y a partir de noviembre de 1976 se elevó a cuatro pesos.

1.2. - Fusión de Sindicatos de Permisarios en Sociedad Anónima  
de Capital Variable.

El 30 de enero de 1969, se dictó un acuerdo por el C. Jefe del Departamento del Distrito Federal, con el fin de formar una comisión que reestructurara el autotransporte de pasajeros en la Ciudad de México. Los objetivos del plan de trabajo fueron los siguientes:

- I. - Fusionar las líneas o los sindicatos en sociedades anónimas de capital variable.
  - a) Las líneas de primera clase con su correspondiente línea de segunda clase.
  - b) Líneas que tengan superposición de rutas.
  - c) Líneas con paralelismos.
  - d) Líneas de comunicación de las mismas zonas.
  - e) Líneas con terminales en la misma zona.
- II. - Creación de Unión de Crédito.
- III. - Establecer sociedades mercantiles para la adquisición y mantenimiento de los autobuses a precios moderados.
- IV. - Rehabilitación en el servicio, tanto en los autobuses como en tranvías y trolebuses.
- V. - Proporcionar al público un servicio económico y cómodo.

El 13 de marzo de 1973, el C. Jefe del Departamento del Distrito Federal presentó un proyecto de estatutos sociales, promoviendo la fusión de los sindicatos. La Secretaría de Relaciones Exteriores, otorgó el permiso para formar y constituirse en Sociedad Anónima de Capital Variable a los sindicatos patronales.

Actualmente, existen veinte sociedades anónimas, de las cuales seis están integradas y el resto están en formación. (Anexo I, pág. 113).

### 1.3. - Estructura Jurídica.

Para formar una idea del ámbito jurídico dentro del cual funcionan las empresas de este giro, se considerarán los ordenamientos que influyen directamente.

En el Capítulo Primero, se definió y clasificó al Servicio Público. En éste se hablará del Servicio Público de Pasajeros en la Ciudad de México, reglamentado por la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, Reglamento de Tránsito, Ley de Vías Generales de Comunicación, Ley Federal del Trabajo, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley Federal del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

#### 1.3.1. - Ley General de Sociedades Mercantiles.

Esta ley reconoce los siguientes tipos de sociedades mercantiles:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo.
- b) Sociedad en Comandita Simple.
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- d) Sociedad Anónima.
- e) Sociedad en Comandita por Acciones.
- f) Sociedad Cooperativa,

La Sociedad Anónima, que es la que nos interesa en este estudio, se encuentra reglamentada en el capítulo V de esta ley, del

artículo 87 al artículo 206. Y el capítulo VIII trata sobre las -- sociedades de Capital Variable, del artículo 213 al artículo 221.

1.3.2. - Ley de Vías Generales de Comunicación.

El capítulo III de esta ley, nos habla de concesiones, permisos y contratos.

En este mismo capítulo, el artículo 8o. dice, que para construir, establecer y explotar vías generales de comunicación o cualquier clase de servicios conexos, será necesario tener una concesión o permiso del Ejecutivo Federal. El artículo 10 de este mismo capítulo, faculta al Gobierno Federal para construir o establecer vías generales de comunicación por sí mismo o en cooperación con las autoridades locales (Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal). La construcción o establecimiento de estas -- vías podrá encomendarse a particulares en los términos del artículo 134 de la Constitución Federal. El artículo 11 habla de la prestación de los servicios públicos y otros sistemas de comunicación, los cuales quedan reservados exclusivamente al Gobierno Federal.

1.3.3. - Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal.

El capítulo VI de esta ley, reglamenta los servicios públicos. En su artículo 64 la prestación de los servicios públicos en el Distrito Federal corresponde al gobierno de la propia entidad federativa, sin perjuicio de descentralizarla mediante concesión limi

tada y temporal que se otorgue al efecto. Otras disposiciones legales o reglamentarias del Servicio Público, se localizan en esta ley de los artículos 64 al 75.

1.3.4. - Ley Federal del Trabajo.

El título 6o., capítulo VI de esta ley, nos habla de las relaciones de trabajo del autotransporte, en sus artículos 256 al 264.

1.3.5. - Reglamento de Tránsito en el Distrito Federal.

En su capítulo IX reglamenta lo referente a las estaciones terminales de los autobuses urbanos, en los artículos 194 al 196.

1.3.6. - Ley del Impuesto sobre la Renta.

Artículo transitorio de esta ley publicada en el "Diario Oficial" del día 9 de noviembre de 1974, que reforma diversos artículos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que a la letra dice:

"ART. 8o. - Se autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a efecto de que en el ejercicio de 1975 mediante reglas generales, establezca bases para determinar el ingreso gravable en relación con el Impuesto sobre la Renta en los siguientes casos:

I.- Agricultura, ganadería y pesca.

II. - Permisos y concesionarios de autotransporte de carga y pasajeros".

1.3.7. - Ley Federal del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

El capítulo V determina los ingresos exentos en su artículo 18, fracción XXIII que dice: "No causa el impuesto los ingresos — derivados del transporte de personas o cosas".

## 2. - INVESTIGACION

## 2.1. - Consideraciones Previas a la Hipótesis.

El presente trabajo pretende plantear la situación actual del funcionamiento administrativo del autotransporte urbano de pasajeros en la Ciudad de México, así mismo, elaborar lineamientos generales para la administración de éste tipo de empresas.

Tomando en cuenta que son empresas con organización tradicional y que actualmente están en proceso de transformación debido a la reestructuración del sistema, el servicio sigue siendo deficiente, porque las estructuras de estas empresas no han sido estudiadas con técnicas modernas de administración.

La necesidad de proporcionar un servicio eficiente es urgente, ya que la tasa de crecimiento de la población en la Ciudad de México es del 3.5%, siendo una de las más altas del mundo. Además de la falta de una adecuada política en materia de transportes urbanos, que motiva que se pierdan diariamente en la Ciudad de México 15 millones de horas-hombre y más de 5 millones de pesos. (C)

Nuestro interés primordial al tratar este estudio es dotar de un patrón funcional para la obtención de los objetivos básicos de estas empresas. Una vez efectuado el estudio genérico que caracteriza a este tipo de organizaciones, se plantean las siguientes proposiciones hipotéticas.

(C) Coloquio sobre las Tecnologías en los Transportes, junio de 1976.

## 2.2. - Planteamiento de la Hipótesis.

Considerando que el principal objetivo de estas empresas es proporcionar un servicio de transporte eficaz, se requiere mediante un análisis exhaustivo de su estructura y funcionamiento administrativo, definir las variables que lo afectan.

Si el manejo de estas empresas se lleva a cabo bajo el mismo sistema de sindicato de permisionarios, consideramos que sería necesario integrar personal capacitado en las diferentes áreas de la organización, con el objetivo de maximizar la productividad, reduciendo costos y satisfaciendo óptimamente la demanda del ~~---~~ servicio.

### 2.3. - Planeación de la Investigación.

#### 2.3.1. - Objetivos del estudio.

##### 2.3.1.1. - Determinación de las muestras a estudiar.

Actualmente funcionan veinte sociedades anónimas de Capital Variable, en la prestación del servicio, a las que consideraremos como universo, del que se tomaron como muestras representativas para realizar la investigación exploratoria tres, tomando como base su estructura económica y administrativa.

Empresa A: con capacidad económica mediana.

Empresa B: con capacidad económica superior.

Empresa C: con capacidad económica inferior.

##### 2.3.1.2. - Elaboración de cuestionarios de preguntas abiertas basados en el proceso administrativo, con el objeto de recabar información relevante sobre el funcionamiento de las áreas administrativas siguientes:

- a) Financiera.
- b) Recursos Humanos.
- c) Producción.
- d) Mercadotecnia.

Los detalles a revisar serán las características de la empresa sobre:

- a) Planeación.
- b) Organización.

c) Dirección.

d) Control.

2.3.1.3. - Evaluación de la información recabada por medio de entrevistas a través de cuadros analíticos. (Anexos II, III, IV, V, página 114).

2.3.1.4. - Exámen, evaluación e interpretación.

2.3.1.4.1. - Elaboración de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, basados en la síntesis de la información de los cuadros — analíticos, con el fin de obtener datos necesarios para conocer — la totalidad del universo y así proporcionar mayor grado de con fiabilidad a la investigación.

2.3.1.4.2. - Distribución de los cuestionarios con su instructivo respectivo en el total de empresas que integran el universo, abarcando — los niveles de Presidencia, Secretaría y Tesorería, por ser éstas las fuentes de información más importantes para la toma de — decisiones. (Anexo VI, Página 128).

2.3.1.4.3. - Tabulación de la información obtenida por medio de los questionarios, integrándose a través de cuadros informativos para la Presidencia, Secretaría y Tesorería.

2.3.1.5. - Gráficas.

De los cuadros informativos se consideró únicamente la información que caracteriza al proceso administrativo para la elaboración de gráficas. (Página 77).

**NOTA:**

Es preciso mencionar que de las veinte empresas (universo) solamente proporcionaron información once, o sea el 55% del universo, considerando las muestras representativas y confiables.

#### 2.4. - Cuadros Informativos.

Una vez obtenidos los cuestionarios que se distribuyeron en las veinte empresas que forman el sistema, se procedió a su tabulación, la cual se integró en cuadros informativos. Estos se diseñaron de la forma siguiente:

- a) Pregunta número. - Este espacio del cuadro contiene la pregunta de cada uno de los cuestionarios.
- b) Objeto. - En esta parte del cuadro se determina la finalidad de la pregunta al realizarse.
- c) Información analítica. - Se incluyen cada una de las --

Número de respuestas. - Indica las veces que se repitieron cada una de las respuestas.

Tanto por ciento. - Representa el porcentaje de influencia de cada posible respuesta en relación al total.

Observaciones. - Se hacen notar las características más sobresalientes que resultan de la información.

#### **2.4.1. - CUADROS INFORMATIVOS DE LA PRESIDENCIA.**

<b>PREGUNTA # 1</b> ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa ?		
<b>OBJETO:</b> Ubicar al entrevistado hacia donde queremos que dirija la información acerca de los objetivos básicos de la empresa.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Mejor servicio al público. B: Fusión de sindicatos de permisionarios en Sociedad Anónima. C: Expansión por medio de reinversión de utilidades.	No. de resp. 7 7 5 <u>19</u>	% 36.84 36.84 26.32 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> El principal objetivo de estas empresas es proporcionar un mejor servicio al público a través de la fusión de sindicatos de permisionarios en sociedades anónimas de capital variable.		

<b>PREGUNTA # 2</b> ¿Cuándo se planearon los objetivos ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer la época en que fueron planeados.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: De 1940 a 1950 B: De 1951 a 1960 C: De 1961 a 1970 D: De 1971 a la Fecha.	No. de resp. 1 - 4 8 <u>13</u>	% 7.70 - 30.76 61.54 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> Los objetivos fueron planeados recientemente, de 1971 a la fecha.		

<b>PREGUNTA # 3</b> ¿ Cuáles de los siguientes lineamientos son característicos de la empresa ?		
<b>OBJETO:</b> Saber si se tienen establecidas políticas que ayuden a dirigir las funciones de la empresa.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Mejoramiento del servicio. B: Expansión de la empresa.	No. de resp. 6 5 <u>11</u>	% 54.54 45.46 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> La mayoría de las políticas establecidas en estas empresas, están dirigidas hacia el mejoramiento en la prestación del servicio.		

<b>PREGUNTA # 4</b> Estos lineamientos fueron establecidos por:		
<b>OBJETO:</b> Conocer por quién fueron establecidas las políticas.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Representantes del gremio. B: Autoridades oficiales. C: Administradores de la empresa.	No. de resp. 7 6 4 <u>17</u>	% 41.20 35.30 23.50 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> La mayoría de las políticas fueron establecidas por representates del gremio.		

**PREGUNTA # 5**

De los siguientes programas de trabajo, diga cuál o cuáles tiene establecidos la empresa.

**OBJETO:**

Conocer si existen programas de trabajo establecidos.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Para funcionarios de la empresa.	5	23.80
B: Para renovación de instalaciones y equipo.	9	42.90
C: De modernización del sistema contable.	7	33.30
	<u>21</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Los programas para la renovación de instalaciones y equipo son los que comúnmente se encuentran en este tipo de empresas.

**PREGUNTA # 6**

¿ Cuándo se planearon los programas ?

**OBJETO:**

Conocer la época en que fueron planeados.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: De 1940 a 1950	1	7.70
B: De 1951 a 1960	-	-
C: De 1961 a 1970	4	30.80
D: De 1971 a la fecha.	8	61.50
	<u>13</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Los programas fueron elaborados recientemente, de 1971 a la fecha.

<b>PREGUNTA # 7</b> Indique quiénes tienen conocimiento de estos programas.		
<b>OBJETO:</b> Saber quién conoce los programas.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Funcionarios. B: Empleados. C: Trabajadores. D: Usuarios.	<b>No. de resp.</b> 11 3 4 - <hr/> 18	<b>%</b> 61.00 16.60 22.40 - <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> Quien tiene mejor conocimiento de los programas son los funcionarios.		

<b>PREGUNTA # 8</b> ¿Cómo se transmite este tipo de programas ?		
<b>OBJETO:</b> Saber qué medio de comunicación se utiliza para dar a conocer los programas		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Oralmente. B: Por escrito. C: Por gráficas.	<b>No. de resp.</b> 8 5 - <hr/> 13	<b>%</b> 61.50 38.50 - <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> Los programas se dan a conocer oralmente.		

PREGUNTA # 9		
¿ Existen presupuestos ?		
OBJETO: Conocer sobre la existencia de presupuestos.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Sí.	3	27.30
B: No.	8	72.70
	<u>11</u>	<u>100.00</u>
OBSERVACIONES: En la mayoría de la empresas no existen presupuestos.		

PREGUNTA # 10		
¿ Existen pronósticos ?		
OBJETO: Conocer sobre la existencia de pronósticos.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Sí.	5	50.00
B: No.	5	50.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>
OBSERVACIONES: Solamente el 50% de las empresas trabajan con base a pronósticos.		

## PREGUNTA # 11

¿ Quién elabora los presupuestos ?

## OBJETO:

Conocer quién elabora los presupuestos.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Presidente.	2	25.00
B: Secretario.	1	12.50
C: Tesorero.	2	25.00
D: Contador.	3	37.50
	<u>8</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El contador es quien elabora los presupuestos.

## PREGUNTA # 12

Marque de la siguiente estructura, los niveles y puestos basicos que se identifiquen con su empresa.

## OBJETO:

Conocer los niveles básicos para el funcionamiento de las empresas.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Asamblea general.	11	9.20
B: Consejo de administración.	11	9.20
C: Presidente.	11	9.20
D: Secretario.	11	9.20
E: Tesorero.	11	9.20
F: Personal.	10	8.30
G: Boletos.	9	7.50
H: Planeación de rutas.	7	5.80
I: Jefes de talleres y mecánicos.	7	5.80
J: Contabilidad.	9	7.50
K: Caja.	7	5.80
L: Recaudación y liquidación.	6	5.10
M: Comisión de vigilancia y/o comisario.	11	9.20
	<u>121</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Los niveles y puestos mas comunes son: Asamblea general, consejo de administración, presidente, secretario, tesorero.

<b>PREGUNTA # 13</b> Diga con cuáles de las siguientes funciones opera la empresa.		
<b>OBJETO:</b> Saber con qué funciones cuenta la empresa para la consecución de los objetivos.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Administración, mantenimiento y operación. B: Administración y operación.	No. de resp. 9 2 <u>11</u>	% 81.80 18.20 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> Las principales funciones de este tipo de empresas son: Administración, mantenimiento y operación.		

<b>PREGUNTA # 14</b> ¿ Quiénes tienen mayor responsabilidad y autoridad de los siguientes funcionarios ?		
<b>OBJETO:</b> Evaluar la responsabilidad y autoridad de cada uno de los ejecutivos.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Presidente. B: Secretario. C: Tesorero. D: Jefe de personal. E: Jefe de servicio.	No. de resp. 10 9 9 4 1 <u>33</u>	% 30.30 27.30 27.30 12.10 3.00 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> El que mayor autoridad y responsabilidad tiene es el presidente, inmediatamente después le siguen el secretario y el tesorero y finalmente el jefe de personal.		

<b>PREGUNTA # 15</b> ¿ Quién lleva a cabo la función de dar empleo al personal ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer quién se encarga de contratar al personal.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Presidente. B: Secretario. C: Tesorero. D: Jefe de personal. E: Jefe de servicio.	No. de resp. 3 7 1 4 - <hr/> 15	% 20.00 46.70 6.70 26.60 - <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> La función de dar empleo la lleva a cabo el secretario.		

<b>PREGUNTA # 16</b> ¿ Cómo se calcula el salario de los operadores ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer cuál es la técnica que más se utiliza para la determinación del salario de los operadores.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Por vuelta. B: Por boleto vendido. C: Por turnos completos.	No. de resp. 10 10 3 <hr/> 23	% 43.50 43.50 13.00 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> Generalmente se determina por vuelta o por boleto vendido.		

## PREGUNTA # 17

¿ De qué prestaciones goza en general el personal ?

## OBJETO:

Conocer qué clase de prestaciones se otorgan al personal.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Las que otorga la Ley Federal del Trabajo.	11	100.00

## OBSERVACIONES:

Las prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo, son las únicas que se otorgan al personal.

## PREGUNTA # 18

¿ Qué clase de servicios se proporcionan al personal ?

## OBJETO:

Conocer qué clase de servicios otorgan al personal.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: De comedor.	2	10.00
B: De estacionamiento.	2	10.00
C: De regaderas.	5	25.00
D: De W. C.	10	50.00
E: Club deportivo.	1	5.00
	<u>20</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

En la mayoría de las empresas, el único servicio que se les dá a los trabajadores es el de W. C.

<b>PREGUNTA # 19</b> ¿ Quién se encarga de fomentar las buenas relaciones entre el personal ?		
<b>OBJETO:</b> Saber quién se encarga de mejorar el ambiente social entre los trabajadores.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Presidente. B: Secretario. C: Tesorero. D: Jefe de personal. E: Jefe de servicio.	<b>No. de resp.</b> 5 8 5 7 3 <hr/> 28	<b>%</b> 18.00 28.50 18.00 25.00 10.50 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> La función de fomentar las buenas relaciones entre el personal las lleva a cabo el secretario.		

<b>PREGUNTA # 20</b> ¿ Para capacitar al personal de operación existe carro-escuela ?		
<b>OBJETO:</b> Saber si existe carro-escuela para capacitar a los operadores.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Si. B: No.	<b>No. de resp.</b> 4 6 <hr/> 10	<b>%</b> 40.00 60.00 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> En la mayoría de las empresas no existe carro-escuela.		

## PREGUNTA # 21

¿ Con base a qué, se determina la autoridad y responsabilidad de los funcionarios ?

## OBJETO:

Saber qué elementos se toman en cuenta para la determinación de la autoridad y responsabilidad.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Experiencia.	8	57.10
B: Antigüedad.	1	7.10
C: Nivel académico-profesional	2	14.30
D: Está determinada por el Acta Constitutiva.	3	21.50
	<u>14</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La autoridad y responsabilidad se determina con base a la experiencia.

## PREGUNTA # 22

¿ Cómo se les informa el grado de facultad de mando y dirección a los funcionarios ?

## OBJETO:

Conocer el medio de comunicación utilizado para informar el grado de facultad de mando y dirección a los funcionarios.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Por medio de juntas.	7	63.70
B: Por medio de memoranda.	1	9.10
C: Por medio de pláticas.	3	27.20
	<u>11</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Para comunicar el grado de facultad de mando y dirección, se hace por medio de juntas.

## PREGUNTA # 23

¿ Quién fija los reglamentos y las estipulaciones ?

## OBJETO:

Saber quién es el encargado de fijar los reglamentos y estipulaciones.

INFORMACION ANALITICA	No. de resp.	%
A: Asamblea general.	8	28.60
B: Consejo de administración.	7	25.00
C: Comisión de vigilancia.	5	17.80
D: Comisión de honor y justicia.	4	14.30
E: Presidente.	4	14.30
F: Secretario.	-	-
G: Tesorero.	-	-
	<u>28</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Quien fija los reglamentos y estipulaciones dentro de las empresas es la asamblea general.

## PREGUNTA # 24

¿ Cada cuándo se fijan estos reglamentos ?

## OBJETO:

Conocer con qué periodicidad se fijan los reglamentos y estipulaciones.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Semanalmente.	-	-
B: Quincenalmente.	-	-
C: Mensualmente.	2	25.00
D: Anualmente.	6	75.00
	<u>8</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Los reglamentos y estipulaciones se fijan anualmente.

## PREGUNTA # 25

¿ Qué medios de información se utilizan para comunicarse con los funcionarios ?

## OBJETO:

Conocer qué medios de información se utilizan para comunicarse con los funcionarios de la empresa

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Pláticas informales.	8	34.80
B: Memoranda.	6	26.10
C: Cartas.	-	-
D: Circulares.	6	26.10
E: Pizarrón.	3	13.00
	<u>23</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El medio de información que más se usa para comunicarse con los funcionarios de la empresa, es a través de pláticas informales.

## PREGUNTA # 26

¿ Qué medios de información se utilizan para comunicarse con los operadores ?

## OBJETO:

Conocer qué medios de información se utilizan para comunicarse con los operadores.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Pláticas informales.	6	24.00
B: Memoranda.	4	16.00
C: Cartas.	-	-
D: Circulares.	6	24.00
E: Pizarrón.	9	36.00
	<u>25</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El medio de información que más se usa para comunicarse con los operadores, es por medio de pizarrones.

## PREGUNTA # 27

¿ Qué persona (s) supervisa (n) al personal de administración ?

## OBJETO:

Saber quién guía e instruye a los empleados para ejecutar las decisiones de los directores y asesores.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Presidente.	5	20.90
B: Secretario.	3	12.50
C: Tesorero.	9	37.50
D: Contador.	5	20.90
E: Jefe de personal.	2	8.20
	<u>24</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La persona que guía e instruye a los empleados es el tesorero.

## PREGUNTA # 28

¿Qué persona (s) supervisa (n) al personal de mantenimiento?

## OBJETO:

Saber quién guía e instruye al personal de mantenimiento.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Presidente	2	14.30
B: Secretario.	2	14.30
C: Jefe de servicio general.	3	21.40
D: Jefe de taller por especialidad.	7	50.00
	<u>14</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La persona que guía e instruye al personal de mantenimiento es el jefe de taller por especialidad.

<p>PREGUNTA # 29</p> <p>¿ Qué persona (s) supervisa (n) al personal de operación ?</p>																																
<p>OBJETO:</p> <p>Saber quién guía e instruye al personal de operación.</p>																																
<p>INFORMACION ANALITICA:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No. de resp.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A: Presidente.</td> <td>1</td> <td>2.40</td> </tr> <tr> <td>B: Secretario.</td> <td>5</td> <td>11.60</td> </tr> <tr> <td>C: Jefe de rutas.</td> <td>5</td> <td>11.60</td> </tr> <tr> <td>D: Jefe de grupo.</td> <td>6</td> <td>14.00</td> </tr> <tr> <td>E: Inspectores.</td> <td>6</td> <td>14.00</td> </tr> <tr> <td>F: Despachadores.</td> <td>7</td> <td>16.00</td> </tr> <tr> <td>G: Jefe de servicio.</td> <td>8</td> <td>18.80</td> </tr> <tr> <td>H; Jefe de personal.</td> <td>5</td> <td>11.60</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>43</u></td> <td><u>100.00</u></td> </tr> </tbody> </table>				No. de resp.	%	A: Presidente.	1	2.40	B: Secretario.	5	11.60	C: Jefe de rutas.	5	11.60	D: Jefe de grupo.	6	14.00	E: Inspectores.	6	14.00	F: Despachadores.	7	16.00	G: Jefe de servicio.	8	18.80	H; Jefe de personal.	5	11.60		<u>43</u>	<u>100.00</u>
	No. de resp.	%																														
A: Presidente.	1	2.40																														
B: Secretario.	5	11.60																														
C: Jefe de rutas.	5	11.60																														
D: Jefe de grupo.	6	14.00																														
E: Inspectores.	6	14.00																														
F: Despachadores.	7	16.00																														
G: Jefe de servicio.	8	18.80																														
H; Jefe de personal.	5	11.60																														
	<u>43</u>	<u>100.00</u>																														
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>La persona que guía e instruye al personal de operación es el jefe de servicio.</p>																																

<p>PREGUNTA # 30</p> <p>¿ Existen unidades móviles en las rutas para la supervisión de autobuses en operación ?</p>														
<p>OBJETO:</p> <p>Saber si existe vigilancia efectiva en los diversos recorridos.</p>														
<p>INFORMACION ANALITICA:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>No. de resp.</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A: Sí.</td> <td>9</td> <td>81.90</td> </tr> <tr> <td>B: No.</td> <td>2</td> <td>18.10</td> </tr> <tr> <td></td> <td><u>11</u></td> <td><u>100.00</u></td> </tr> </tbody> </table>				No. de resp.	%	A: Sí.	9	81.90	B: No.	2	18.10		<u>11</u>	<u>100.00</u>
	No. de resp.	%												
A: Sí.	9	81.90												
B: No.	2	18.10												
	<u>11</u>	<u>100.00</u>												
<p>OBSERVACIONES:</p> <p>En la mayoría de las empresas existen, para la supervisión de autobuses, unidades móviles.</p>														

**PREGUNTA # 31**

De las siguientes políticas de supervisión, indique cuáles se tienen instituidas en la empresa.

**OBJETO:**

Conocer qué tipo de política de supervisión está implantada en las empresas.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: De observancia al reglamento de tránsito.	8	25.80
B: De observancia al reglamento interior de trabajo.	7	22.60
C: De buen trato al usuario.	6	19.40
D: De recorrido normal de autobuses.	10	32.20
	<u>31</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Las políticas de supervisión que tienen implantadas son: de recorrido normal de autobuses y de observancia al reglamento de tránsito.

**PREGUNTA # 32**

¿ Cómo está integrado el informe de tesorería ?

**OBJETO:**

Conocer qué tipo de informes proporciona la tesorería.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Ingresos y egresos.	9	31.00
B: Balance general.	4	13.80
C: Estado de resultados.	3	10.30
D: Informe de caja.	6	20.90
E: Informe de bancos.	7	24.00
	<u>29</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

El tipo de informe que proporciona la tesorería es el de ingresos y egresos.

## PREGUNTA # 33

¿ Quién vigila las normas de control interno en todas las áreas de la empresa ?

## OBJETO:

Conocer quién tiene la función de vigilar los procedimientos internos de trabajo en todas las áreas de la empresa.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Presidente.	9	52.90
B: Secretario.	3	17.70
C: Tesorero.	2	11.70
D: Contador.	3	17.70
	<u>17</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El presidente es el que se encarga de vigilar las normas de control interno en todas las áreas de la empresa.

## PREGUNTA # 34

¿ Quién modifica, revisa y aprueba los sistemas de funcionamiento y control de la empresa ?

## OBJETO:

Conocer quién tiene la función de modificar, revisar y autorizar los sistemas de funcionamiento y control de la empresa.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Presidente.	9	45.00
B: Secretario.	4	20.00
C: Tesorero.	3	15.00
D: Contador.	4	20.00
	<u>20</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El presidente es el que se encarga de modificar, revisar y autorizar los sistemas de funcionamiento y control de la empresa.

## PREGUNTA # 35

¿ Quién lleva a cabo el control de los inventarios de activo ?

## OBJETO:

Conocer quién es el responsable de controlar los inventarios de activo de la empresa.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Presidente.	1	9.10
B: Secretario.	1	9.10
C: Tesorero.	1	9.10
D: Contador.	8	72.70
	<u>11</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El contador es el que se encarga de controlar los inventarios de activo en la empresa.

## PREGUNTA # 36

¿ Se han practicado auditorías contables en la empresa ?

## OBJETO:

Conocer si se han realizado revisiones a los estados financieros de la empresa.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Sí.	6	54.50
B: No.	5	45.50
	<u>11</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

En la mayoría de las empresas sí se han practicado auditorías contables.

#### **2.4.2. - CUADROS INFORMATIVOS DE LA SECRETARIA.**

## PREGUNTA # 37

Indique cuáles son los objetivos básicos de la secretaría.

## OBJETO:

Hacer del conocimiento del analista los objetivos básicos de la secretaría.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Planeación de rutas y frecuencias.	4	14.30
B: Control de servicios de despacho.	7	25.00
C: Control de personal.	6	21.40
D: Relaciones con el sindicato.	7	25.00
E: Relaciones con talleres.	4	14.30
	<u>28</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Los objetivos básicos son, fomentar las relaciones con el sindicato y además tener buen control de servicios de despacho.

## PREGUNTA # 38

¿ Cuándo se planearon estos objetivos ?

## OBJETO:

Conocer cuándo fueron planeados los objetivos.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: De 1940 a 1950	4	33.30
B: De 1951 a 1960	-	-
C: De 1961 a 1970	3	25.00
D: De 1971 a la fecha.	5	41.70
	<u>12</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La mayoría de las empresas planearon sus objetivos recientemente.

<b>PREGUNTA # 39</b> ¿ Existen lineamientos que ayuden a alcanzar dichos objetivos ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer si existen políticas establecidas.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Sí. B: No.	No. de resp. 3 6 <hr/> 9	% 33.30 66.70 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> No existen políticas establecidas.		

<b>PREGUNTA # 40</b> ¿ Se tiene establecido alguno de los siguientes programas de trabajo ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer si existe algún plan de actividades para llevar a cabo las funciones de la secretaría.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Para tener en regla la documentación de los autobuses. B: Adecuar las necesidades de transporte a la planeación de rutas y -- frecuencias. C: Tener un eficaz servicio de despacho en las terminales.	No. de resp. 6 5 7 <hr/> 18	% 33.30 27.80 38.90 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> El programa de trabajo más común es para mejorar el servicio de despacho en terminales.		

PREGUNTA # 41		
¿ Cuándo fueron planeados estos programas ?		
OBJETO: Conocer en qué fecha se planearon los programas.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: De 1940 a 1950	3	27.30
B: De 1951 a 1960	2	18.20
C: De 1961 a 1970	2	18.20
D: De 1971 a la fecha.	4	36.30
	<u>11</u>	<u>100.00</u>
OBSERVACIONES: Los programas fueron renovados de 1971 a la fecha.		

PREGUNTA # 42		
¿ Quiénes conocen los programas ?		
OBJETO: Saber hasta que nivel se tiene conocimiento de los programas.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Consejo de administración.	6	25.00
B: Presidente.	7	29.20
C: Tesorero.	6	25.00
D: Subordinados de la secretaría.	5	20.80
	<u>24</u>	<u>100.00</u>
OBSERVACIONES: Los programas son conocidos por el consejo, presidente y tesorero.		

## PREGUNTA # 43

¿ Quién elabora estos programas ?

## OBJETO:

Determinar qué funcionario elabora los programas.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Consejo de administración.	7	46.70
B: Presidente.	3	20.00
C: Secretario.	2	13.40
D: Tesorero.	1	6.50
E; Autoridades oficiales.	2	13.40
	<u>15</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El consejo de administración se encarga de elaborar los programas de trabajo.

## PREGUNTA # 44

¿ Existe algún tipo de pronóstico o estimación de ventas ?

## OBJETO:

Conocer si se efectúan estimaciones de ventas.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: SI.	4	66.70
B: No.	2	33.30
	<u>6</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Si existen estimaciones de ventas.

PREGUNTA # 45  
¿ Quién elabora los pronósticos ?

OBJETO: ·  
Saber qué funcionario elabora los pronósticos.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Presidente.	3	25.00
B: Secretario.	5	41.70
C: Tesorero.	4	33.30
	<u>12</u>	<u>100.00</u>

OBSERVACIONES:  
En la mayoría de las empresas es el secretario quien elabora los pronósticos.

PREGUNTA # 46  
Con base a qué información se pronostica.

OBJETO:  
Determinar la fuente de datos para pronosticar.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Boletos vendidos en ejercicios anteriores.	2	28.50
B: Venta diaria de boletos.	5	71.50
	<u>7</u>	<u>100.00</u>

OBSERVACIONES:  
La fuente de datos para pronosticar es la venta diaria de boletos.

## PREGUNTA # 47

¿ Cada cuándo se elaboran los pronósticos ?

## OBJETO:

Saber con qué periodicidad se elaboran los pronósticos.

## INFORMACION ANALITICA:

A: Mensualmente.

B: Anualmente.

No. de resp.

1

5

6

%

16.70

83.30

100.00

## OBSERVACIONES:

La mayoría de las empresas elaboran sus pronósticos anualmente.

## PREGUNTA # 48

¿ Se comparan los resultados reales con lo pronosticado ?

## OBJETO:

Conocer la veracidad y confiabilidad de los pronósticos.

## INFORMACION ANALITICA:

A: Sí.

B: No.

No. de resp.

5

-

5

%

100.00

-

100.00

## OBSERVACIONES:

Sí se comparan los resultados reales con lo pronosticado.

PREGUNTA # 49		
¿ Tiene la secretaría asignado algún tipo de presupuesto ?		
OBJETO: Conocer si existe en el área alguna estimación cuantitativa.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	
A: Si.	-	-
B: No.	8	100.00
	8	100.00
OBSERVACIONES: No existe presupuesto en la secretaría.		

PREGUNTA # 50		
De la siguiente estructura de organización, marque con una X los puestos que son característicos de la secretaría.		
OBJETO: Conocer los puestos con que funciona la secretaría.		
INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Secretario.	10	24.40
B: Jefe de rutas y frecuencias.	7	17.10
C: Jefe de personal.	9	22.00
D: Boletos.	7	17.10
E: Despachadores.	8	19.40
	41	100.00
OBSERVACIONES		
JEFE DE PERSONAL <u>SECRETARIO</u> DESPACHADORES		

## PREGUNTA # 51

Indique cuáles de las siguientes funciones son características de la secretaria.

## OBJETO:

Conocer las funciones con que opera la secretaria.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Planeación de rutas y frecuencias.	6	10.50
B: Control de servicios de despacho.	8	14.00
C: Aprobación de roles de servicio.	5	8.80
D: Supervisión de autobuses en operación.	7	12.30
E: Proposición de aumento o disminución de equipo.	2	3.50
F: Supervisión directa de jefes de grupo.	4	7.00
G: Trámites ante autoridades.	8	14.00
H: Supervisión directa del departamento de boletos.	7	12.30
I: Proporcionar empleo.	5	8.80
J: Relaciones obrero-patronales.	5	8.80
	<u>57</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La función más importante es la de controlar los servicios de despacho, en segundo término está la de efectuar trámites ante autoridades.

## PREGUNTA # 52

¿ Cuáles de los siguientes medios utiliza la empresa para atraer personal ?

## OBJETO:

Determinar las fuentes de reclutamiento de personal.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Anuncio en el periódico.	6	66.60
B: Revistas especializadas.	-	-
C: Agencias de empleo.	2	22.20
D: Empresas del giro.	1	11.20
	<u>9</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La fuente principal de reclutamiento de personal son los anuncios en el periódico.

**PREGUNTA # 53**

Indique cuáles de los siguientes puntos son utilizados en la selección de personal.

**OBJETO:**

Determinar los diversos exámenes que se aplican para la selección de personal.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Examen de conocimientos generales.	3	11.50
B: Examen médico.	5	19.20
C: Examen psíquico.	4	15.40
D: Examen de manejo.	9	34.70
E: Examen de instrumentos y mecánica.	5	19.20
	<u>26</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

El examen más importante es el de manejo.

**PREGUNTA # 54**

Indique cuáles de los siguientes puntos son utilizados cuando un nuevo elemento ingresa a la empresa.

**OBJETO:**

Determinar la existencia de inducción en las funciones de administración de personal.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Informe sobre las funciones que debe realizar.	9	47.40
B: Presentarlo a sus compañeros de trabajo.	2	10.50
C: Mostrarle instalaciones de la empresa.	2	10.50
D: Informarle sobre quienes son los directivos.	4	21.10
E: Proporcionarle copia del reglamento interior de trabajo.	2	10.50
	<u>19</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Lo más importante es informarle sobre las funciones que debe realizar.

## PREGUNTA # 55

¿ Quién se encarga de controlar los vencimientos de los contratos de trabajo ?

## OBJETO:

Conocer al responsable sobre los vencimientos de contrato de trabajo.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Presidente.	3	25.00
B: Secretario.	4	33.30
C: Tesorero.	2	16.70
D: Jefe de personal.	3	25.00
	<u>12</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El secretario es el que se encarga de controlar los vencimientos de contrato de trabajo.

## PREGUNTA # 56

Indique quién es el responsable de la administración de salarios.

## OBJETO:

Conocer quién administra los salarios.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Secretario.	-	-
B: Tesorero.	9	90.00
C: Jefe de personal.	1	10.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El encargado de la administración de salarios es el tesorero.

<b>PREGUNTA # 57</b> ¿ Existen políticas de motivación al personal ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer si existen políticas de motivación.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Sí. B: No.	No. de resp. 3 7 <u>10</u>	% 30.00 70.00 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> No existen políticas de motivación.		

<b>PREGUNTA # 58</b> Además del salario, qué otra percepción existe.		
<b>OBJETO:</b> Saber si existe otro tipo de ingreso además del salario.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Premios en efectivo. B: Primas por antigüedad. C: Gratificaciones.	No. de resp. 5 3 4 <u>12</u>	% 41.70 25.00 33.30 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> Además del salario, los operadores reciben premios en efectivo.		

## PREGUNTA # 59

¿ Existen políticas de desarrollo de personal ?

## OBJETO:

Conocer la existencia de lineamientos para el desarrollo del personal.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Sí.	3	30.00
B: No.	7	70.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

No existen lineamientos establecidos.

## PREGUNTA # 60

¿ Existen tabuladores de salarios ?

## OBJETO:

Determinar la existencia de tabuladores.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Sí.	6	60.00
B: No.	4	40.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La mayoría de las empresas cuentan con tabuladores de salarios.

## PREGUNTA # 61

¿ Cómo se determina el salario de empleados de administración y trabajadores de mantenimiento ?

## OBJETO:

Conocer con qué bases se fijan los salarios.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Según el criterio de los directivos.	6	46.20
B: Existen tabuladores de salarios.	1	7.70
C: De acuerdo a la responsabilidad de su trabajo.	3	23.05
D: Por su antigüedad.	3	23.05
	<u>13</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El salario lo fijan los directivos de acuerdo a su criterio.

## PREGUNTA # 62

¿ Cómo se determina la facultad de mando y dirección de los subordinados de la secretaría ?

## OBJETO:

Conocer cómo se delega la facultad de mando y dirección.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: De acuerdo a la confianza depositada en ellos.	6	60.00
B: En virtud de ser socios de la empresa.	1	10.00
C: Por sus conocimientos.	3	30.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La facultad de mando y dirección se delega de acuerdo a la confianza depositada en los subordinados.

## PREGUNTA # 63

¿ Quién fija los reglamentos y estipulaciones ?

## OBJETO:

Conocer quién es el encargado de fijar los reglamentos y estipulaciones.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Presidente.	10	43.50
B: Secretario.	7	30.40
C: Tesorero.	6	26.10
	<u>23</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El presidente es el que fija los reglamentos y estipulaciones.

## PREGUNTA # 64

¿ Qué informes presenta la secretaría a la dirección ?

## OBJETO:

Conocer los datos que proporciona la secretaría a la dirección para la toma de decisiones.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Informe mensual de actividades realizadas.	4	50.00
B: Informe diario de ventas.	1	12.50
C: Informe diario de autobuses en operación.	3	37.50
	<u>8</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La secretaría proporciona un informe diario de autobuses en operación y un informe mensual a la dirección de actividades realizadas.

## PREGUNTA # 65

¿ Qué medios de información se utilizan para comunicarse con los operadores ?

## OBJETO:

Conocer los medios de comunicación con el personal de operación.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Pláticas informales.	6	40.00
B: Memoranda.	1	6.70
C: Circulares.	1	6.70
D: Juntas.	7	46.60
	<u>15</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La comunicación con el personal de operación es en general, por medio de juntas.

## PREGUNTA # 66

¿ Qué medios de información se utilizan para comunicarse con los funcionarios ?

## OBJETO:

Conocer los medios utilizados para comunicarse con los funcionarios.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Pláticas informales.	6	40.00
B: Memoranda.	1	6.70
C: Circulares.	1	6.70
D: Juntas.	7	46.60
	<u>15</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La comunicación con funcionarios es por medio de juntas y pláticas informales.

## PREGUNTA # 67

¿ Con qué periodicidad se convoca a juntas para dirigir a los subordinados ?

## OBJETO:

Conocer con qué periodicidad se efectúan juntas.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Diariamente.	3	33.40
B: Semanalmente.	1	11.10
C: Quincenalmente.	2	22.20
D: Mensualmente.	2	22.20
E: Anualmente.	1	11.10
	<u>9</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Diariamente se convoca a junta para dirigir a los subordinados.

## PREGUNTA # 68

¿ Qué tipo de información requiere la secretaría para la toma de decisiones ?

## OBJETO:

Conocer los datos que requiere la secretaría para tomar decisiones.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Cualquier problema sobre la prestación del servicio.	9	33.40
B: Problemas sobre administración de personal.	6	22.20
C: Problemas sobre el boletaje.	6	22.20
D: Problemas ante autoridades oficiales.	6	22.20
	<u>27</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Cualquier problema sobre la prestación del servicio es un dato relevante.

## PREGUNTA # 69

¿ Cómo opera la supervisión del secretario hacia los operadores ?

## OBJETO:

Conocer en qué forma el secretario supervisa al personal de operación.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Por medio de jefes de ruta o servicio	6	22.20
B: Con base a boletos.	2	7.40
C: Por medio de inspectores.	8	29.60
D: Por medio de despachadores.	8	29.60
E: Vigilancia en la ruta de los mismos- operadores.	3	11.20
	<u>27</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Los inspectores, conjuntamente con los despachadores, realizan la supervisión.

## PREGUNTA # 70

¿ Cómo se controla el departamento de boletos ?

## OBJETO:

Conocer qué tipo de control existe en el departamento de boletos.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Por medio de registros.	7	58.30
B: Por boletos vendidos.	5	41.70
C: No se controla.	-	-
	<u>12</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La mayoría de las empresas controlan al departamento de boletos por medio de registros.

<b>PREGUNTA # 71</b> ¿ Cómo se controla a los jefes de ruta ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer las normas de control sobre los jefes de ruta.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b>	<b>No. de resp.</b>	<b>%</b>
A: Por medio de informes diarios de problemas en rutas.	6	60.00
B: Convocar a juntas.	3	30.00
C: Por medio de solicitudes de servicio para nuevas rutas.	1	10.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> El control de los jefes de ruta se hace por medio de informes diarios.		

<b>PREGUNTA # 72</b> ¿ Cómo controla a los jefes de grupo ?		
<b>OBJETO:</b> Determinar las normas de control sobre jefes de grupo.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b>	<b>No. de resp.</b>	<b>%</b>
A: Informe de ingresos diarios por autobús.	5	27.80
B: Informe de número de unidades en servicio.	6	33.30
C: Informe de número de unidades en mantenimiento.	3	16.70
D: Informe de número de unidades paradas -- por ausentismo de operadores.	4	22.20
	<u>18</u>	<u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> El número de unidades en servicio es la norma básica para el control de jefes de grupo.		

#### **2.4.3. - CUADROS INFORMATIVOS DE LA TESORERIA**

**PREGUNTA # 73**

Indique cuál es el principal objetivo de la tesorería.

**OBJETO:**

Ubicar al entrevistado hacia donde queremos que dirija la información sobre los objetivos generales de la tesorería.

**INFORMACION ANALITICA:**

	No. de resp.	%
A: Que la función económica sea eficiente.	6	28.60
B: Control sobre los flujos de efectivo.	6	28.60
C: Que la contabilidad sea exacta.	5	23.80
D: Que las operaciones sean realizadas con honradez.	4	19.00
	<u>21</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Basicamente el principal objetivo está situado en la función económica, específicamente el control de efectivo.

**PREGUNTA # 74**

Indique cuáles de los siguientes lineamientos son característicos de la tesorería de esta empresa.

**OBJETO:**

Conocer con base a qué lineamientos opera la tesorería.

**INFORMACION ANALITICA:**

	No. de resp.	%
A: Política de pago a proveedores.	7	20.60
B: Política de control interno.	4	11.80
C: Política de alcances de permisionarios.	10	29.30
D: Política de préstamos al personal.	9	26.50
E: Política de compras.	4	11.80
	<u>34</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

La política principal es la de alcances de permisionarios, atendiendo en segundo término los préstamos al personal y el pago a proveedores, y como tercer lineamiento está lo referente a compras.

<b>PREGUNTA # 75</b> Diga si existe algún tipo de programa de trabajo establecido.		
<b>OBJETO:</b> Hacer del conocimiento del analista, si existen programas para determinar el trabajo del tesorero.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: SI. B: No.	<b>No. de resp.</b> 4 <u>6</u> 10	<b>%</b> 40.00 <u>60.00</u> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> No existen programas de trabajo.		

<b>PREGUNTA # 76</b> ¿ Elabora la tesorería algún tipo de presupuesto ?		
<b>OBJETO:</b> Conocer la existencia de presupuestos.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: SI. B: No.	<b>No. de resp.</b> 2 <u>9</u> 11	<b>%</b> 18.20 <u>81.80</u> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> En la mayoría de las empresas no se elaboran presupuestos		

<b>PREGUNTA # 77</b> ¿ Elabora la tesorería algún tipo de pronóstico ?		
<b>OBJETO:</b> Tener conocimiento de la existencia de pronósticos.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Si. B: No.	No. de resp. - 11 <u>11</u>	% - 100.00 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> No existen pronósticos en las empresas.		

<b>PREGUNTA # 78</b> Marque con una X los puestos que sean característicos de la tesorería de esta empresa.		
<b>OBJETO:</b> Saber cuáles son los puestos básicos para el funcionamiento de la tesorería.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Tesorería. B: Contabilidad. C: Caja general. D: Recaudación.	No. de resp. 10 9 6 10 <u>35</u>	% 28.60 25.70 17.10 28.60 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> En orden de importancia; Tesorería, recaudación, contabilidad y caja general.		

**PREGUNTA # 79**

Indique cuáles de las siguientes funciones son características del tesorero.

**OBJETO:**

Conocer las funciones del tesorero.

**INFORMACION ANALITICA:**

	No. de resp.	%
A: Control de caja y bancos.	11	44.00
B: Control de fondos para accidentes.	5	20.00
C: Pago a proveedores.	9	36.00
	<u>25</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Las principales funciones del tesorero son: el control de caja y bancos, y el pago a proveedores.

**PREGUNTA # 80**

Indique cuáles de las siguientes funciones son características del cajero.

**OBJETO:**

Conocer las funciones del cajero.

**INFORMACION ANALITICA:**

	No. de resp.	%
A: Depósito en el banco.	10	24.40
B: Pago de rayas.	7	17.10
C: Descuentos de valores.	7	17.10
D: Control de valores.	7	17.10
E: Control de ingresos y egresos.	10	24.40
	<u>41</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Las principales funciones del cajero son: el control de ingresos y egresos y depósitos en el banco.

**PREGUNTA # 81**

Indique cuáles de las siguientes funciones son características del departamento de contabilidad.

**OBJETO:**

Conocer cuáles son las funciones y/o actividades básicas.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Registro de operaciones que afecten la situación financiera de la empresa.	3	14.30
B: Custodia de acciones y valores.	7	33.30
C: Elaboración del balance general.	2	9.50
D: Elaboración del estado de resultados.	3	14.30
E: Control de inventarios.	2	9.50
F: Control de activo fijo.	4	19.10
	<u>21</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Las principales funciones del departamento de contabilidad son: la custodia de acciones y valores, controlar el activo fijo, la elaboración del estado de resultados y registrar las operaciones que afecten la situación financiera de la empresa.

**PREGUNTA # 82**

Indique cuáles de las siguientes funciones son características de la recaudación.

**OBJETO:**

Determinar las funciones básicas de la recaudación.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Recepción de efectivo (importe de la venta del servicio).	11	27.50
B: Cálculo del salario de los operadores.	7	17.50
C: Registro y cuenta de los ingresos por unidad.	6	15.00
D: Cálculo de la liquidación de permisionarios.	3	7.50
E: Cálculo de premios a operadores.	4	10.00
F: Informe de ingresos diarios a la caja.	9	22.50
	<u>40</u>	<u>100.00</u>

**OBSERVACIONES:**

Las principales funciones de la recaudación son: la recepción de efectivo, el informe de ingresos diarios a la caja, el cálculo del salario de los operadores y el registro y cuenta de los ingresos por unidad.

<b>PREGUNTA # 83</b> Indique por orden numérico progresivo los funcionarios que tienen más responsabilidad y grado de autoridad.	
<b>OBJETO:</b> Conocer quiénes tienen mayor grado de responsabilidad y autoridad.	
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Tesorero. B: Cajero. C: Recaudador. D: Contador. E: Liquidador.	<b>ORDEN NUMERICO:</b> 1 3 5 2 4
<b>OBSERVACIONES:</b> Grado de responsabilidad y autoridad en la tesorería: Tesorero, contador, cajero, liquidador, y recaudador.	

<b>PREGUNTA # 84</b> Indique de las siguientes personas, las que intervienen en la decisión de compra de refacciones.		
<b>OBJETO:</b> Conocer cómo funciona la administración de compras.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Jefe de refaccionaria. B: Tesorero. C: Contador. D: Jefes de taller. E: Encargado de compras.	<b>No. de resp.</b> 7 4 2 3 7 <u>23</u>	<b>%</b> 30.40 17.40 8.70 13.10 30.40 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> La decisión de compra recae en el jefe de la refaccionaria o en el encargado de compras.		

## PREGUNTA # 85

Indique cuáles de las siguientes personas intervienen en la decisión de aumento o disminución de equipo.

## OBJETO:

Conocer quién toma la decisión sobre la compra y venta de equipo.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Presidente.	7	18.90
B: Secretario.	6	16.20
C: Tesorero.	6	16.20
D: Consejo de administración.	10	27.00
E: Asamblea general de accionistas.	8	21.70
	<u>37</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El principal nivel de decisión sobre el aumento y/o disminución de equipo es del consejo de administración.

## PREGUNTA # 86

¿ Existe calendario de pago a proveedores ?

## OBJETO:

Determinar la existencia de calendarios o procedimientos de pago.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Sí.	8	72.70
B: No.	3	27.30
	<u>11</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El renglón de pasivos tiene un aceptable índice de pago.

## PREGUNTA # 87

¿ Qué procedimiento utiliza para determinar el rendimiento de cada autobús ?

## OBJETO:

Conocer qué procedimiento es utilizado para determinar el rendimiento neto por unidad.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Ingresos totales:	11	100.00
- Gastos de operación.		
- Gastos de mantenimiento.		
- Gastos de administración.		
- Utilidad o pérdida.		
	II	100.00
B: Ventas totales:		
- Costo de ventas.		
= Ventas brutas.		
- Gastos de administración.		
- Gastos de operación.		
- Gastos de mantenimiento.		
= Utilidad o pérdida.		

## OBSERVACIONES:

Es el procedimiento tradicional en este tipo de empresas.

## PREGUNTA # 88

¿ Con base a qué, delega el tesorero la facultad de mando a sus subordinados?

## OBJETO:

Determinar la política que se establece en la tesorería para delegar mando.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Nivel académico.	5	27.80
B: Experiencia.	8	44.40
C: Antigüedad.	2	11.10
D: No existen normas fijas.	3	16.70
	18	100.00

## OBSERVACIONES:

La facultad de mando, generalmente se delega con base a la experiencia.

<b>PREGUNTA # 89</b> De los siguientes departamentos, diga quién fija los reglamentos y estipulaciones.		
<b>OBJETO:</b> Saber quién es el principal órgano de dirección en la tesorería.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Tesorería. B: Contabilidad.	No. de resp. 4 6 <u>10</u>	% 40.00 60.00 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> Quien fija reglamentos y estipulaciones es el departamento de contabilidad.		

<b>PREGUNTA # 90</b> Indique por qué medios se lleva a cabo la comunicación dentro de la tesorería.		
<b>OBJETO:</b> Saber cómo se establecen las interrelaciones de tipo informativo entre el personal de la tesorería.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Juntas. B: Pláticas informales. C: Memoranda. D: Circulares. E: Sin seguir un orden fijo.	No. de resp. 4 9 - 2 1 <u>16</u>	% 25.00 56.30 - 12.50 6.20 <u>100.00</u>
<b>OBSERVACIONES:</b> Las interrelaciones de tipo informativo se llevan a cabo a través de pláticas informales en primer término, y en segundo mediante juntas.		

<b>PREGUNTA # 91</b> Indique qué personas informan directamente al tesorero.		
<b>OBJETO:</b> Conocer la fuente de información del tesorero.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Jefe de personal. B: Cajero. C: Contador. D: Recaudadores. E: Liquidadores. F: Jefe de refaccionaria. G: Jefe de compras.	<b>No. de resp.</b> 4 6 9 5 7 6 2 <hr/> 39	<b>%</b> 10.30 15.40 23.10 12.80 17.90 15.40 5.10 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> El tesorero supervisa por orden de importancia: al contador, liquidadores, cajero, jefe de refaccionaria, y en último término al jefe de personal.		

<b>PREGUNTA # 92</b> ¿ Cómo se lleva a cabo el control del cajero ?		
<b>OBJETO:</b> Determinar cómo se controla al cajero.		
<b>INFORMACION ANALITICA:</b> A: Por medio de corte diario de caja. B: Por medio de arqueo de caja periódico. C: No existe supervisión definida.	<b>No. de resp.</b> 8 3 1 <hr/> 12	<b>%</b> 66.70 25.00 8.30 <hr/> 100.00
<b>OBSERVACIONES:</b> El control sobre el cajero es por medio de corte de caja diario.		

## PREGUNTA # 93

¿ Cómo se lleva a cabo el control del departamento de contabilidad ?

## OBJETO:

Conocer la eficiencia del control sobre los registros contables.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Revisar registro y cuenta de las operaciones diarias.	6	40.00
B: Revisar la elaboración de estados financieros.	3	20.00
C: Asesoría en el departamento.	1	6.70
D: No existe supervisión definida.	5	33.30
	<u>15</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

Contabilidad está controlada por medio de la revisión de los estados financieros, y el registro diario de las operaciones.

## PREGUNTA # 94

¿ Cómo se lleva a cabo el control de la recaudación ?

## OBJETO:

Analizar cómo se lleva a cabo el control en la recepción de efectivo.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Revisión diaria de efectivo reflejada en libros.	8	47.10
B: Por medio de un supervisor en recaudación.	2	11.80
C: Informe diario de ingresos en la caja general.	7	41.10
	<u>17</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El control de recaudación consiste en la revisión diaria de efectivo reflejada en libros.

## PREGUNTA # 95

¿ Cómo se controlan las operaciones que afectan la economía de la empresa ?

## OBJETO:

Saber si la función financiera está controlada, y a través de qué medio.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Por medio de un sistema contable establecido.	4	21.00
B: Por medio de estados de ingresos y -- egresos.	5	26.50
C: Por medio de informes de tesorería.	7	36.80
D: Por medio de auditorías.	3	15.70
	<u>19</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El control de operaciones financieras se lleva a cabo por medio de informes, estados de ingresos y egresos y en última instancia por un sistema contable-establecido.

## PREGUNTA # 96

¿ Con que periodicidad se elaboran inventarios en la empresa ?

## OBJETO:

Conocer la periodicidad de los recuentos de activo.

INFORMACION ANALITICA:	No. de resp.	%
A: Mensualmente.	2	20.00
B: Anualmente.	8	80.00
	<u>10</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

La revisión es anual por lo general.

## PREGUNTA # 97

¿ Cuáles de los siguientes tipos de control son característicos de la tesorería ?

## OBJETO:

Conocer en general los controles establecidos en la tesorería.

## INFORMACION ANALITICA:

	No. de resp.	%
A: Pago oportuno de las obligaciones.	10	27.00
B: Tablas de comparativas de resultados.	5	13.60
C: Comparación con otras empresas del ramo.	1	2.70
D: Control de acciones y valores.	5	13.60
E: Control de archivo general.	4	10.80
F: Control de presupuestos.	2	5.40
G: Control de financiamientos.	4	10.80
H: Control de boletos.	6	16.10
	<u>37</u>	<u>100.00</u>

## OBSERVACIONES:

El control se establece en primer término sobre las obligaciones.

## 2.5. - GRAFICAS.



## Pregunta No. 9 (PRESUPUESTOS)

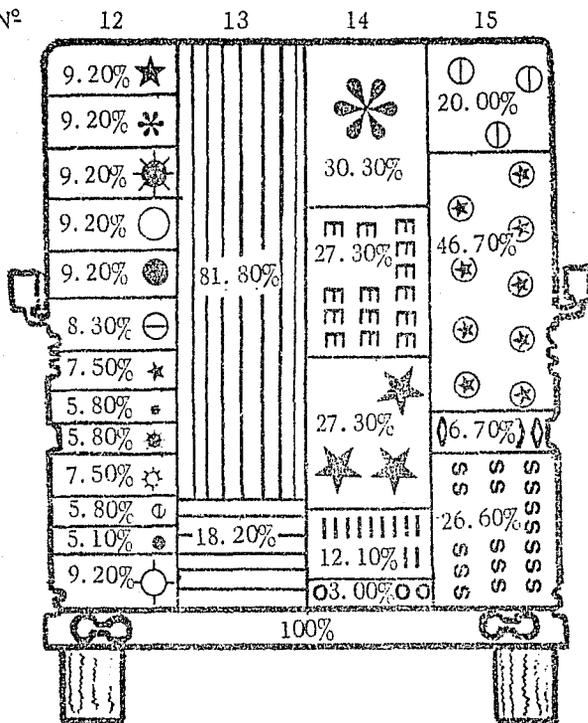
- Si existen.
- No existen.

## Pregunta No. 10 (PRONOSTICOS)

- Si existen.
- No existen.

## ORGANIZACION

Pregunta N°



Pregunta No. 12 (ESTRUCTURA)

- ★ Asamblea general.
- ✱ Consejo de administración.
- ☀ Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.
- ⊖ Personal.
- ✱ Boletos.
- ✱ Planeación de rutas.
- ✱ Jefes de talleres y mecánicos.
- ⊕ Contabilidad.
- ⓪ Caja general.
- Recaudación y liquidación.

 Comisión de vigilancia y/o comisario.

Pregunta No. 13 (FUNCIONES)



Administración, mantenimiento y operación.

Administración y operación.

Pregunta No. 14 (RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD)



Presidente.



Secretario.



Tesorero.



Jefe de personal.



Jefe de servicio.

Pregunta No. 15 (INTEGRACION)

① Presidente.

⊕ Secretario.



Tesorero.



Jefe de personal.



## Pregunta No. 25 (COMUNICACION)

★ ★ Pláticas informales.

✂ ✂ Memoranda.

∪ ∪ Circulares.

● ● Pizarrón.

## Pregunta No. 31 (SUPERVISION)

○ ○ De observancia al reglamento de tránsito.

⊖ ⊖ De observancia al reglamento interior de trabajo.

● ● De buen trato al usuario.

★ De recorrido normal de autobuses.

CONTROL

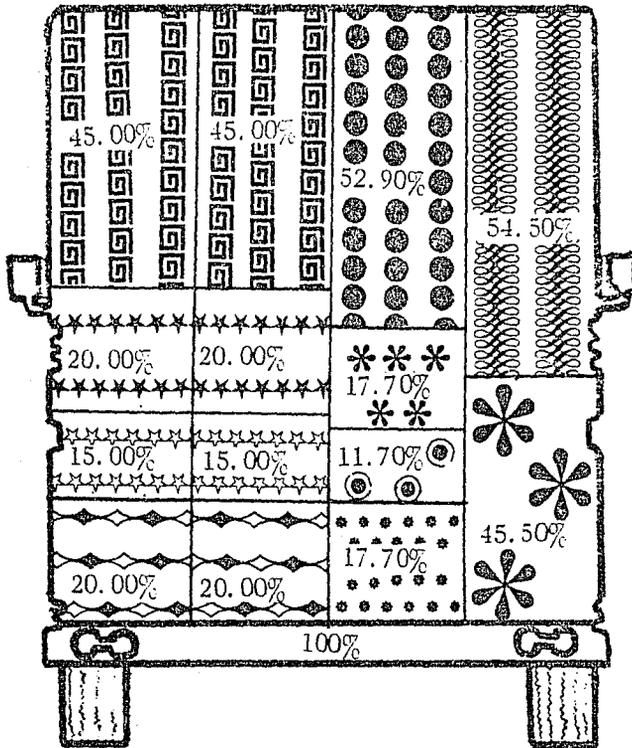
Pregunta N-

34

34

33

36



Pregunta No. 34 (MODIFICACION, REVISION Y APROBACION)

- ▣▣ Presidente.
- ★★★ Secretario.
- ☆☆☆ Tesorero.
- ◆◆ Contador.

Pregunta No. 33 (CONTROL INTERNO)

- Presidente.
- \* \* \* Secretario.
- ⊙ ⊙ Tesorero.
- \* \* \* Contador

Pregunta No. 36 (AUDITORIAS)



Si se han practicado.



No se han practicado.

### **3. - DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO**

### 3.1. - Problemas Detectados.

3.1.1. - PROBLEMA: Los objetivos generales y particulares de la empresa no están bien determinados.

ORIGEN : Desconocimiento por parte de los directivos de hacia donde deben dirigirse, en conjunto, los esfuerzos de la organización.

REPERCUSION: El trabajo de todos puede estar dirigido hacia metas diferentes de las que realmente deberían perseguirse.

3.1.2. - PROBLEMA: Los programas de trabajo para funcionarios se transmiten oralmente.

ORIGEN : Desconocimiento de técnicas administrativas de planeación.

REPERCUSION: Al no trazarse gráficamente los programas, no se puede llegar a su realización en el tiempo estimado.

3.1.3. - PROBLEMA: No existen presupuestos.

ORIGEN : Falta de una adecuada planeación.

REPERCUSION: La obtención de utilidades se puede ver afecta da al no hacerse una estimación de los recursos.

3.1.4. - PROBLEMA: Se invaden e interfieren funciones en las unidades de trabajo.

ORIGEN : No están bien definidas las funciones de cada área.

REPERCUSION: Las funciones no se pueden cumplir optimamente, ya que no las realiza la persona especializada.

3.1.5. - PROBLEMA: Carencia de servicios al personal.

ORIGEN : No se aportan fondos suficientes para establecerlos.

REPERCUSION: El personal trabaja en condiciones inadecuadas.

3.1.6. - PROBLEMA: Falta de capacitación al personal de operación.

ORIGEN : Inexistencia de recursos adecuados para la capacitación.

REPERCUSION: Mal servicio al público, daños al equipo de transporte y frecuentes accidentes.

3.1.7. - PROBLEMA: Falta de inducción.

ORIGEN : No se le proporciona información al nuevo elemento.

REPERCUSION: Desconocimiento de los aspectos generales de la empresa, difícil integración y faltas al reglamento interior de trabajo.

3.1.8. - PROBLEMA: El órgano encargado de fijar reglamentos y -  
estipulaciones no es el indicado.

ORIGEN : Deficiencias en las funciones de dirección.

REPERCUSION: Las modificaciones o ajustes a los reglamen-  
tos y estipulaciones se hacen fuera de tiempo,  
porque se realizan cada vez que se reúnen la  
Asamblea General de Accionistas y el Consejo  
de Administración.

3.1.9. - PROBLEMA: Deficiente información de mantenimiento y ---  
operación a los directivos para la toma de ---  
decisiones.

ORIGEN : Falta de datos en los informes de los subordi-  
nados a los directivos.

REPERCUSION: La toma de decisiones es inexacta, y en algu-  
nos casos, se traduce en aumentos a los cos-  
tos de operación.

3.1.10. - PROBLEMA: Desconocimiento de la situación financiera real  
de la empresa.

ORIGEN : No se elabora un balance general ni estado de  
resultados.

REPERCUSION: Información deficiente para la toma de decisio-  
nes financieras.

### 3.2. - Promoción. -Conversión de la Empresa Tradicional a la Empresa Propuesta.

Efectuado el estudio de los resultados de la investigación, se encontraron deficiencias que pueden mejorarse en los niveles de dirección. Actualmente, este tipo de empresas, no han llegado a adoptar un sistema óptimo de trabajo, debido a una serie de limitaciones de tipo -- histórico-políticas, con lo cual han frenado el desarrollo de la industria.

A raíz de la reestructuración del sistema. se vió la necesidad de -- plantear la administración con nuevas técnicas y sistemas. El primer paso es definir el objetivo general y las políticas. después, determinar las áreas funcionales, las cuales deberán ser dirigidas por profesionales especializados.

Tomando en cuenta una serie de factores que plantea la administración, se proponen las siguientes consideraciones respecto al funcionamiento adecuado a este tipo de empresa.

#### 3.2.1. - Objetivo General.

Proporcionar un servicio eficiente y adecuado a las necesidades del -- usuario, aprovechando la óptima coordinación de recursos. con el fin de obtener el rendimiento, solvencia y liquidez necesarios para proyectar el desarrollo integral del sistema; y con ésto lograr una imagen positiva del autotransporte urbano.

Este objetivo se determinó porque se consideró que todos los esfuerzos de la empresa deben canalizarse para llegar a realizarlo.

### 3.2.2. - Políticas Generales.

Siendo las políticas lineamientos generales trazados por la dirección, con el fin de encaminarnos hacia la consecución del objetivo, se proponen las siguientes:

- a) Evaluar periódicamente la planeación de rutas y frecuencias, obteniendo los datos necesarios para satisfacer las necesidades de transportación del usuario.
- b) Contar con un eficiente mantenimiento del equipo de transporte, requiriendo para ello de personal capacitado e instalaciones apropiadas.
- c) Funcionar con personal de operación debidamente seleccionado y capacitado.
- d) Supervisar la operación en las rutas por medio de unidades móviles, obteniendo la información necesaria para tomar decisiones acertadas.
- e) Implantar un sistema contable confiable, que arroje resultados reales, supervisando constantemente el endeudamiento.
- f) Coordinar los recursos humanos, técnicos y materiales eficientemente.
- g) Reinvertir parte de las utilidades, para lograr la expansión de la empresa proporcionalmente al crecimiento de la Ciudad de México, creando a la vez fuentes de trabajo.

### 3.2.3. - Carta de Organización.

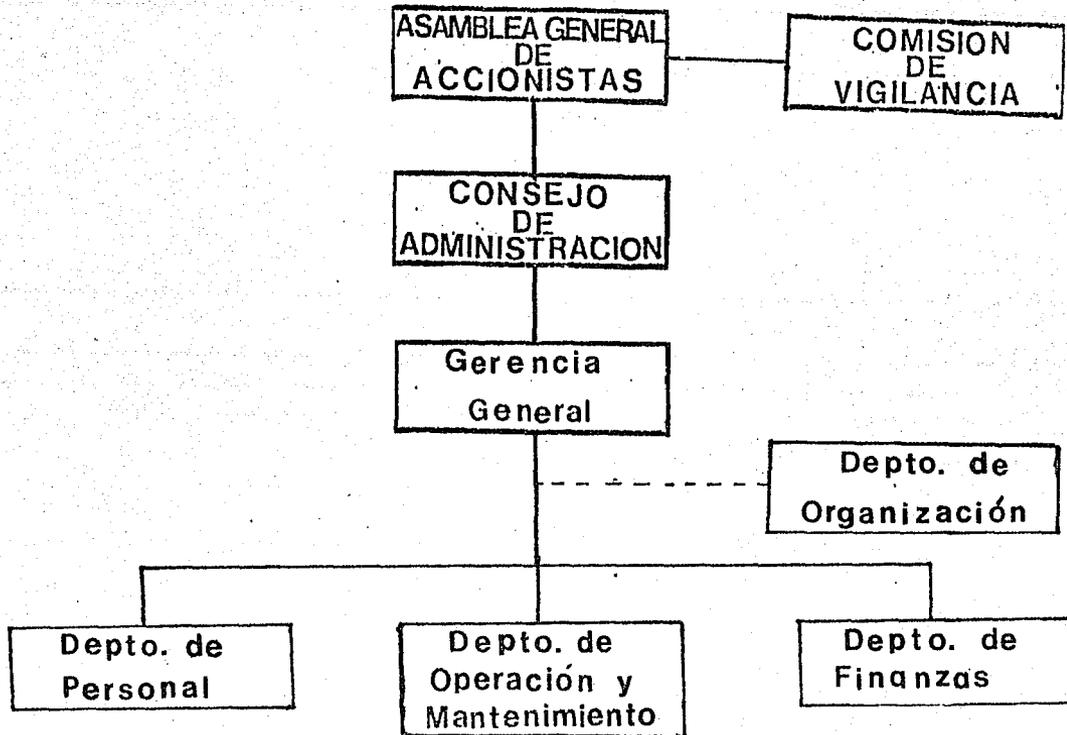
El siguiente paso es determinar la estructura que pueden adoptar este tipo de empresas. Se propone la siguiente. (Fig. 1, página 94).

Se hace notar que no hubo variantes dentro de los cuadros de la Asamblea General de Accionistas, Comisión de Vigilancia y Consejo de Administración, tal como se presentan en los organigramas de las empresas que se investigaron. Los cambios que se observan en la gráfica, en relación al sistema de organización tradicional son:

- a) La Gerencia General que ocupa el lugar de la Presidencia. --  
Tiende a coordinar los diferentes departamentos en dirección del objetivo mencionado.
- b) El Departamento de Personal, al cual no se le da importancia según los resultados de la investigación, se considera en la estructura propuesta al nivel departamental, y su finalidad -- será, mostrar especial interés en el desarrollo del elemento humano dentro de la empresa.
- c) En lugar de la Secretaría se coloca un Departamento de Operación y Mantenimiento, que se encargará de conservar en -- óptimas condiciones el equipo de transporte y los talleres.
- d) El Departamento de Finanzas se propone en el lugar de la --- Tesorería, teniendo como finalidad, proporcionar informa --- ción financiera, oportuna y veráz, para la toma de decisiones en esta área.

- e) Se considera que para obtener mayor eficiencia en todos los departamentos, se recomienda integrar un Departamento de Organización. Este tiene como principal actividad, planear, vigilar y modificar los sistemas de funcionamiento, conjuntamente con los departamentos de línea. El departamento está a nivel Staff, en virtud de que la labor de éste se incorpore a todas las funciones colectivas y penetra a través de todos los asuntos departamentales. Por lo tanto, rinde sus informes a un alto ejecutivo que tiene a su cargo obligaciones de administración general.

Es lógico pensar que este departamento deberá ser creado en su tamaño, según las necesidades de la empresa que lo adapte en particular.

Carta de Organización

### 3. 2. 4. - Funciones de cada Unidad de Trabajo.

#### 3. 2. 4. 1. - Asamblea General de Accionistas.

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad, podrá acordar o ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de designación, por el administrador o por el consejo de administración. (D)

La asamblea es un órgano deliberante, no de ejecución, no puede actuar en representación de la sociedad anónima, pues esta facultad corresponde a sus administradores, lo único que puede hacer la asamblea es. nombrar un ejecutor especial.

La asamblea no es un órgano de carácter permanente, se constituye cada vez que es legalmente convocada y se disuelve cuando terminan sus deliberaciones. Lo permanente de la asamblea, como todo órgano deliberante, son las resoluciones que adopta, las que serán obligatorias para todos los accionistas.

La asamblea general es una institución democrática y sus acuerdos deben ser aceptados por la mayoría de votos; un voto por cada acción representada.

(D) Ley General de Sociedades Mercantiles, sección VI, artículo 178, edición Porrúa, S. A. México 1970.

Sus facultades mínimas son:

- Tomar decisiones sobre:
  - a) Estatuto social y modificaciones posteriores.
  - b) Informes y datos cuantitativos que le proporcionen administradores, comisarios y consejeros.
  - c) Aumentos o reducciones de capital.
  - d) La aplicación que desea darse a las utilidades obtenidas en el ejercicio anual.
  - e) Nombramiento de sus administradores, consejeros y comisarios.
  - f) Otras que por su naturaleza deban ser tomadas por la asamblea general de accionistas.

#### 3. 2. 4. 2.- Consejo de Administración.

Compete al consejo de administración sin perjuicio de lo que establece la Ley de Sociedades Mercantiles y a las escrituras vigentes de la sociedad:

- Tomar decisiones sobre:
  - a) El objetivo general y políticas de la empresa.
  - b) Presupuestos de ingresos y egresos.
  - c) Operaciones de financiamiento cuando éstas representen un monto considerable.
  - d) Estados financieros anuales.
  - e) El nombramiento del gerente general, jefes de departamento y comisiones de trabajo para estudios especiales.

- f) Problemas que por su origen afecten a la empresa en forma trascendental.
- g) Los planes de trabajo e informes de actividades de los funcionarios.
- h) El manual general de atribuciones a nivel departamental.
- i) La enajenación de activos fijos de la sociedad.
- j) Las alternativas para cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la asamblea general de accionistas.
- k) Otras que por su naturaleza las deba tomar el consejo de administración.

#### 3.2.4.2.1.- Presidente del Consejo de Administración.

##### Funciones:

- a) Presidir las asambleas y juntas del consejo y permitir que los comisarios y demás miembros del consejo, externen sus opiniones.
- b) Formular la orden del día de las juntas del consejo de acuerdo con los puntos a tratar.
- c) Someter a discusión de los miembros del consejo, la política a seguir para dar cumplimiento a los acuerdos de la asamblea general.
- d) Representar a la empresa ante autoridades, empresas del giro, alianza de camioneros, unión de permisionarios e instituciones de crédito.
- e) Informar al gerente general, en forma permanente, de todas las operaciones que realice y afecten la economía de la empresa.

- f) Comunicar al gerente general, las operaciones y actividades que se lleve a cabo y que afecten el funcionamiento de la ---- empresa.
- g) Otras que por su naturaleza deban ser del presidente del --- consejo de administración.

### 3. 2. 4. 2. 2. - Secretario del Consejo de Administración.

#### Funciones:

- a) Convocar a las asambleas de accionistas y citar a las juntas del -- consejo, incluyendo en ambas, a los comisarios, asesores y consejeros de la empresa.
- b) Recolectar la documentación necesaria para presentarla en las --- juntas de consejo y asambleas generales de accionistas.
- c) Pasar lista de asistencia y tomar las votaciones, tanto en asam--- bleas como en juntas de consejo.
- d) Tomar nota y llevar control de los puntos tratados y de los acuerdos, tanto en asambleas como en juntas de consejo, ordenando las publicaciones externas necesarias y las comunicaciones internas - correspondientes.
- e) Turnar los acuerdos a las personas afectadas.
- f) Levantar las actas de las asambleas de accionistas y de las juntas de consejo, teniendo al corriente los libros respectivos.
- g) Llevar el control y los registros de todos los documentos oficiales y sociales de la empresa.
- h) Supervisar todos los trámites de ingresos y bajas de socios.

- i) Informar al gerente general, en forma permanente, de todas las - operaciones que realice y que afecten a la economía de la empresa.
- j) Comunicar al gerente general, de las operaciones y actividades -- que lleve a cabo y que afecten el funcionamiento de la empresa.
- k) Otras que por su naturaleza deban ser del secretario del consejo de administración.

### 3. 2. 4. 2. 3. - Tesorero del Consejo de Administración.

#### Funciones:

- a) Presentar presupuestos y políticas financieras ante el consejo de administración.
- b) Exponer su criterio con respecto a financiamientos y erogaciones que afecten substancialmente la economía de la empresa.
- c) Explicar y aclarar a la asamblea general de accionistas, los esta dos financieros que marca la ley.
- d) Control y guarda de documentos que acrediten la propiedad de los activos fijos de la empresa.
- e) Informar al gerente general, en forma permanente, de todas las operaciones que realice y que afecten a la economía de la empre-- sa.
- f) Comunicar al gerente general, las operaciones y actividades que - lleve a cabo y que afecten el funcionamiento de la empresa.
- g) Otras que por su naturaleza deban ser del tesorero del consejo de administración.

3.2.4.3. - Gerencia General.

Funciones.

- Tomar decisiones sobre:

- a) Políticas para obtener rendimientos económicos en función de la inversión.
- b) Egresos no presupuestados.
- c) Sistemas de organización de los diferentes departamentos.
- d) Disparidades de criterio que se presenten entre dos o más jefes de departamento.
- e) Estados financieros conjuntamente con el consejo de administración.
- f) Control de concesiones y permisos.
- g) Políticas de atención a socios.

- Coordinar:

- a) Cada uno de los diferentes departamentos.
- b) Actividades conducentes a resolver problemas jurídicos.
- c) Programas de relaciones públicas.

- Presidir las juntas semanales de jefes de departamento.

- Representar a la empresa ante autoridades, alianza de camiones, empresas del giro, etc.

- Presentar informes periódicos al consejo de administración - sobre la marcha de la empresa.

### 3. 2. 4. 4. - Departamento de Personal.

#### Funciones.

- Coordinar las actividades conducentes a:
  - a) Reclutar, seleccionar y contratar personal.
  - b) Remover y liquidar personal.
  - c) Fomentar las buenas relaciones obrero-patronales.
  - d) Dirigir al grupo de inspectores.
  - e) Supervisar permanentemente los programas de capacitación y desarrollo.
  - f) Atender conflictos sindicales.
  - g) Revisar contratos colectivos de trabajo.
  
- Supervisar la elaboración de:
  - a) Reglamento interior de trabajo.
  - b) Tabuladores de salarios.
  - c) Calendario de vacaciones.
  - d) Nominas ordinarias y extraordinarias.
  - e) Declaraciones al IMSS, INFONAVIT, y por retenciones fiscales.
  
- Establecer:
  - a) Programas permanentes de prevención de accidentes.
  - b) Programas de análisis de puestos y motivación personal.
  - c) Políticas de calificación de méritos.

### 3.2.4.5. - Departamento de Finanzas.

#### Funciones:

- Coordinar las actividades conducentes a:
  - a) Tramitar y administrar los financiamientos.
  - b) Controlar la permanencia de la empresa dentro de los presupuestos.
  - c) Formular procedimientos y calendarios de pagos.
  - d) Llevar registro y cuenta de las operaciones de la empresa.
  - e) Elaborar estados financieros mensuales , y anuales y presentarlos al consejo de administración.
  - f) Vigilar visitas de auditoría.
  - g) Registrar costos generales de la empresa.
  - h) Mantener comunicación con comisarios.
  - i) Proporcionar cualquier información financiera y estadística al gobierno.
  - j) Elaborar tabuladores de salarios conjuntamente con el jefe de personal.
  
- Supervisar y controlar:
  - a) Archivo general.
  - b) Presupuestos.
  - c) Financiamientos.
  - d) Departamento de boletos.
  - e) Inventarios de activo.
  - f) Pago oportuno de las obligaciones fiscales.

- g) Pago oportuno a proveedores y créditos bancarios.
  - h) La información entre los departamentos para definir movimientos, que afecten la economía de la empresa.
- Ser el único conducto de captación de los ingresos de la empresa.
  - Autorizar erogaciones no presupuestadas conjuntamente con la gerencia general.

#### 3.2.4.6. - Departamento de Operación y Mantenimiento.

##### Funciones.

- Coordinar las actividades conducentes a:
  - a) Tecnificar los procedimientos de reparación y mantenimiento de las unidades.
  - b) Dirigir la administración de compras.
  - c) Planear rutas y frecuencias.
  - d) Aprobar roles de servicio.
  - e) Llevar a cabo los trámites de revista y canje de placas.
  - f) Presentar las solicitudes de nuevos permisos y rutas.
- Establecer políticas de:
  - a) Permanencia de las unidades en talleres.
  - b) Vigilancia y seguridad en equipo de transportación y talleres.
  - c) Prevención de accidentes conjuntamente con el jefe de personal.
- Elaborar programas de conservación del equipo de transportación.

- Supervisar y controlar:
  - a) Almacenes generales.
  - b) Consumo y calidad de refacciones.
  - c) Autobuses en operación.
  - d) Servicios de despacho.
  - e) Jefes de grupo.
  
- Proponer aumento o disminución de equipo.
  
- Informar mensualmente al gerente general sobre las actividades realizadas.

3. 2. 4. 7. - Departamento de Organización.

Funciones.

- Vigilar normas de control interno en todas las áreas del organigrama.
  
- Revisar y aprobar los procedimientos de las modificaciones a los sistemas.
  
- Modificar los sistemas de funcionamiento y control.
  
- Implantar sistemas y procedimientos para la óptima explotación de los bienes productivos.
  
- Fijar procedimientos de control de fondos y valores.
  
- Fijar políticas de compras.

- Formular políticas y procedimientos de liquidaciones a socios.

Las funciones antes listadas para cada departamento no son limitantes, pudiéndose ampliar o disminuir, de acuerdo a las características de la empresa en particular, que adopte el sistema de organización propuesto.

### 3. 2. 5. - Ventajas.

Después de indicar las características de organización con las cuales funcionaría la empresa propuesta y, en caso de implantarse, se mencionan las ventajas siguientes:

#### 3. 2. 5. 1. - Del Objetivo General.

Todos los esfuerzos se van a dirigir hacia una meta definida, evitando desviaciones que, lógicamente causan aumentos en los costos.

Al mejorar la imagen, se incrementará el número de usuarios que -- utilizan otro medio de transporte, traduciéndose en mayor productividad de los equipos, y por consecuencia, en mayores utilidades.

#### 3. 2. 5. 2. - De las Políticas.

- a) Se conocerán las necesidades reales de transportación y con ésto, se plantearán alternativas para programar frecuencias y optimizar la explotación de las rutas.
- b) El equipo de transporte permanecerá un tiempo mínimo en mantenimiento, pudiendo dar servicio de inmediato.
- c) Se evitarán accidentes y lesionados, los cuales ocasionan erogaciones a la empresa por juicios, indemnizaciones, gastos de reparación y suspensión del servicio; por lo tanto, en general se incrementará la seguridad.
- d) Se determinarán objetivamente las desviaciones en la prestación del servicio, contando con los datos reales para mejorarlos.

- e) Se contará con la información necesaria para elaborar presupuestos, haciéndose más eficiente el control. Así mismo, existirá una base para efectuar auditorías contables y podrá decidirse oportunamente sobre cualquier eventualidad financiera.
- f) Se obtendrá el máximo rendimiento de los recursos en función del capital invertido.
- g) Se contribuirá al desarrollo económico del país, del personal, su familia y de la empresa.

#### 3.2.5.3. - De la Carta de Organización.

En cuanto a los cambios de denominación de los puestos, e integración de otras áreas complementarias que componen el organigrama propuesto, se definen gráficamente las líneas de comunicación, el nivel de status, los cambios de acción y la naturaleza lineal o staff de cada uno de los ejecutivos, puesto que, en la carta de organización tradicional no se comprenden fácilmente.

#### 3.2.5.4. - De las Funciones de cada Unidad de Trabajo.

- a) Cada funcionario conocerá los alcances y limitaciones de su área, mediante la coordinación con los demás, para alcanzar el objetivo propuesto.
- b) No habrá interferencia ni duplicidad de funciones, al estar claramente definidas.
- c) Se asignarán grados de responsabilidad para la ejecución de cada función.
- d) Las funciones operativas de la empresa no invadirán a las de los

ejecutivos, contando éstos con tiempo suficiente para planear y organizar sus áreas.

- e) El departamento asesor ayudará a la coordinación de las diferentes unidades de trabajo, y a través de una labor analítica de problemas, dotará de fluidez y eficiencia al funcionamiento de la empresa.

### 3.2.6. - Requerimientos de realización.

- 3.2.6.1. - Presentar el estudio a los directivos de estas empresas para su discusión, y en su caso, aprobación.

- 3.2.6.2. - Elaborar un programa integral de implantación, tomando en cuenta que para llegar al objetivo propuesto es necesario:

- a) Desarrollar a los actuales ejecutivos, o contratar profesionistas especializados que puedan llevar a cabo las funciones.
- b) Efectuar un estudio sobre sistemas adecuados al trabajo requerido por este tipo de empresas.
- c) Hacer un plan de integración de personal necesario, debidamente seleccionado, capacitado y entrenado para efectuar los trabajos de rutina.
- d) Llevar a cabo una redistribución física de los recursos materiales, para que coadyuven a la obtención de su máximo rendimiento.
- e) Establecer fecha de implantación.

- 3.2.6.3. -Analizar desviaciones que se susciten en el momento de implantación, haciéndose las correcciones necesarias.
- 3.2.6.4. -Asignar programas de supervisión, por medio de los cuales se verifique que se está realizando lo planeado.
- 3.2.6.5. -Comparar periódicamente los resultados reales con los previstos, - estableciéndose nuevas alternativas.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

En la actualidad, la administración que existe en las empresas que integran el sistema de autotransporte urbano en la Ciudad de México, es - deficiente, a pesar de la reestructuración del sistema que se llevó a cabo, y de haberse constituido como sociedades anónimas de capital variable.

Los cambios substanciales en la reorganización del sistema, consistieron en la implantación de programas de fusión de rutas, de renovación de equipo de transporte e instalaciones, y en la formación de la Unión de Crédito de Camioneros.

Este cambio no proyecta el verdadero desarrollo en función del potencial económico debido a que existen intereses creados que determinan que sus estructuras sigan funcionando bajo el mismo sistema tradicional.

Es menester hacer notar, que el gremio camionero debe dedicar - especial interés en el desarrollo del factor humano en todos los niveles, - en el cambio de estructuras de organización y en la fijación de nuevas alternativas.

## A N E X O S

I. - Líneas urbanas del Distrito Federal.

II. - Cuadro analítico.

III. - Presidencia.

IV. - Secretaría.

V. - Tesorería.

VI. - Instructivo para cuestionarios.

# 1975

ANEXO I

# ALIANZA DE CAMIONEROS DE MEXICO, A. C.

OFICINAS:

Edison 176  
Colonia San Rafael  
México 4, D. F.

PRESIDENTE: LIC. HECTOR HERNANDEZ CASANOVA  
DIRECTORIO OFICIAL DE LINEAS URBANAS DEL DISTRITO FEDERAL  
EN PROCESO DE REESTRUCTURACION

Comun-  
Directo-  
Lubrica-

GRUPO NUMERO 1 INTEGRADO	"GRUPO CLASA", S. A. de C. V.	Z.P.	GRUPO NUMERO 11 (En Formación)	"AUTOBUSES GENERAL ANAYA"
Presidente del Consejo de Administración: Lic. HECTOR HERNANDEZ CASANOVA	HECTOR HERNANDEZ CASANOVA		Presidente del Consejo de Administración: LEON TORRE JIMENEZ	LEON TORRE JIMENEZ
R. 47 Madero CLASA Coyacacán, C. U.	549-37-43 544-21-99 M. Kramer Núm. 38 — Atila- tuda Coyacacán.	21	R. 98 General Anaya	532-20-30 519-51-33 Monterrey No. Portales
R. 78 Tlalpan Peña Pobre	573-25-25 573-25-71 Ajusco Núm. 3 — Tlalpan, 13 P.	22	R. 15 General Anaya	
R. 67 Tlalpan Fuentes Botanicas	573-21-54 Congreso Núm. 296 — Tlal- pan, D. F.	22	R. 14 Hospital General 2a.	
GRUPO NUMERO 2 INTEGRADO	"AUTOTRANSPORTES XOCHIMILCO", S. A. de C. V.		R. 83 Hospital General 1a.	578-17-37 Niños Héroe
Presidente del Consejo de Administración: RICARDO OLIVARES JIMENEZ	RICARDO OLIVARES JIMENEZ		GRUPO NUMERO 12 (En Formación)	"AUTOBUSES AZCAPOTZALCO"
R. 18 Xochimilco, Mila Alta, Chalco	616-01-22 616-02-11 Av. México Núm. 6114 — Xo- chimilco	23	Presidente del Consejo de Administración: CARLOS GRADOS GARCIA	CARLOS GRADOS GARCIA
R. 55 Xochimilco, Mfaco y Anexas			R. 53 Azcapotzalco, Aviación	571-28-69 511-69-30 Blvd. Puerto
R. 58 Guanajuato, Xochimilco			R. 34 Azcapotzalco, G. A. Madero	561-01-70 577-37-28 Calz. Real d
R. 41 Chapultepec, Xochimilco			R. 27 Santa María Mixcalco	561-12-38 Remas
GRUPO NUMERO 3 INTEGRADO	"AUTOBUSES VILLA A. OREGON", S. A. de C. V.		R. 57 San Juanico Merced 2a.	
Presidente del Consejo de Administración: ANTONIO BRAVO MUÑOZ	ANTONIO BRAVO MUÑOZ		R. 69 San Juanico Defensa 1a.	527-59-67 Lago Camer
R. 31 Villa A. Obregón, Tacubaya	563-22-31 563-06-88 Giradón Núm. 133 — No- nosco Mixcoac	19	GRUPO NUMERO 13 (En Formación)	"TRANSPORTES URBANOS DE PAZ DE LAZAR"
R. 64 Insurgentes, 20 de Noviembre			Presidente del Consejo de Administración: BENITO DE PAZ DEL BOSQUE	BENITO DE PAZ DEL BOSQUE
R. 45 Santa Fe, Tacubaya	563-92-36		R. 54 Circuito Circunvalación	577-39-54 517-44-75 Camino de A San Alcega
R. 92 Santa Fe, Tacubaya	563-32-45		R. 13 Circuito Circunvalación	
R. 37 Ciudad de los Deportes			R. 26 San Rafael Roma	556-67-08 556-67-15 Cocoteros 5 Nra. Sra. M.
R. 70 Roma Firda y Anexas			GRUPO NUMERO 14 (En Formación)	"CONSTITUYENTES PUERTO AEREO"
GRUPO NUMERO 4 INTEGRADO	"GRUPO VILLA LINDA VISTA", S. A. de C. V.		Presidente del Consejo de Administración: JOSE VALDIVINOS RODRIGUEZ	JOSE VALDIVINOS RODRIGUEZ
Presidente del Consejo de Administración: EVARISTO RODRIGUEZ GALINDO	EVARISTO RODRIGUEZ GALINDO		R. 04 Constituyentes, Puerto Aéreo I. V.	Calle 1857 Ticomán
R. 44 Lindavista, Bellas Artes	577-37-07 577-37-08 Mirada Núm. 42 — Villa O. A. Madero	14	R. 10 Constituyentes, Puerto Aéreo I. V.	
R. 03 Gustavo A. Madero			R. 20 Persepolis Cuernavaca	517-65-33 Oriente 91 N
R. 11 Gustavo A. Madero			R. 71 Santa Ma. Colonias	527-00-81 E. Zanata Palcatina 120
GRUPO NUMERO 5 (En Formación)	"TRANSPORTES DEL SURESTE DEL D. F.", S. A. de C. V.		GRUPO NUMERO 15 (En Formación)	"PERALVILLO VIGA COLONIAS"
Presidente del Consejo de Administración: FRANCISCO VICTOR ESPINOSA V.	FRANCISCO VICTOR ESPINOSA V.		Presidente del Consejo de Administración: EDUARDO CANTU Y GARZA	EDUARDO CANTU Y GARZA
R. 33 Iztapalapa, Mixquic	582-70-19 582-72-19 Aldama Núm. 88 — Iztapal- apa	13	R. 21 Persevilla Viga y Anexas	533-04-69 Av. Del Tall Obregón
R. 15 Iztapalapa, Tulayucalco			R. 79 Viga Colonias	530-16-15 Correñones Iztacalco
R. 43 Mineral Sur			R. 79V Viga Escape Rasm	526-09-73 Sustrerle Nú sainza
GRUPO NUMERO 6 INTEGRADO	"TRANSPORTES METROPOLITANOS, NIRO PERDIDO ALAMOS", S. A. de C. V.		GRUPO NUMERO 16 (En Formación)	"AUTOBUSES DE ORIENTE SAN MATEO"
Presidente del Consejo de Administración: ANTONIO GINER VELAZQUEZ	ANTONIO GINER VELAZQUEZ		Presidente del Consejo de Administración: ENRIQUE ACEVES ACOSTA	ENRIQUE ACEVES ACOSTA
R. 19 Penitenciaría, Niño Perdido	522-46-32 Aída Núm. 35 — Roceno Ra- bio	9	R. 31 San Rafael Aviación, Mza. de la Torre	571-23-82 511-24-00 Agricultura Federal
R. 16 Penitenciaría, Alamos			R. 68 Indianilla, Sanatorio, Nonosco	571-28-58 517-73-47 Fundadores 82 — Pedón
R. 25 Santa Julia, Merced	551-59-21 Tránsito 1871 — Col. Romero Rubio	9	GRUPO NUMERO 17 (En Formación)	"LINEAS UNIDAS DE AUTOBUS"
R. 76 Santa Julia Moravia			Presidente del Consejo de Administración: ABELARDO MATANOROS ACOSTA	ABELARDO MATANOROS ACOSTA
GRUPO NUMERO 7 (En Formación)	"AUTOBUSES COYOACAN GUAHTEMOC GUERRERO", S. A. de C. V.		R. 61 Azcapotzalco, Col. del Valle, Coyoacán	561-05-47 561-09-09 San Mateo Calz. Tlalpa
Presidente del Consejo de Administración: MOISES BASURTO ORTEGA	MOISES BASURTO ORTEGA		R. 72 Azcapotzalco, Correo	561-56-13
R. 48 Coyoacán, Casadimita, C. U.	575-33-48 Amores Núm. 1402 — Col. del Valle	12	R. 49 Azcapotzalco, Jamaica	
R. 12 Cuernavaca, San Lázaro	577-14-49 577-40-80 F. C. Hidalgo Núm. 496 — Tres Estrellas	14	GRUPO NUMERO 18 (En Formación)	"AUTOTRANSPORTES PERALVILLO"
R. 42 Guerrero, Jauinalca, Balbuena	538-11-94 Sur 24 Núm. 94 — Agrícola Oriental	9	Presidente del Consejo de Administración: SALVADOR PAREDES URZOCO	SALVADOR PAREDES URZOCO
R. 28 Santa María, Roma	567-55-54 Centro Núm. 270 H. — Col. Sta. Ma. la Ribera	4	R. 5 Colonia Persevilla, Tlaltepantla y Anexas	567-26-67 567-26-15 Prometeo 122 dual Val
R. 67 Santa María Roma			R. 39 México, Tlaltepantla	399-17-20
R. 80 Roma Mérida, Chapultepec	517-84-62 Agua Marina Núm. 33 — Col. Estrella	14	R. 8 Sociedad Cooperativa de Autotransportes Chapultepec, G. A. Madero, S. C. L.	586-57-58 Puerto Maz
GRUPO NUMERO 8 (En Formación)	"TRANSPORTES CIRCUITO HOSPITALES", S. A. de C. V.		R. 81 Persevilla, Industrial Vallejo	567-06-86 Fronte 140 dual Val
Presidente del Consejo de Administración: JULIO TREJO MENDEZ	JULIO TREJO MENDEZ		GRUPO NUMERO 19 (En Formación)	"MEXICO TABUCA HUIRQUIL"
R. 77 Circuito Hospitales	558-01-29 558-12-63 Canal San Juan 202 — Tepal- calco	9	Presidente del Consejo de Administración: LUIS LEJOLSAIMA OMASA	LUIS LEJOLSAIMA OMASA
R. 75 Circuito Colonias	571-28-36 571-14-88 Simón Núm. 71 — Peña de la Balca	9	R. 4 Tacuba, Pastores y Anexas 1a.	576-45-72 576-45-73 Calz. Nauc pan, Mfaco
R. 21 Circuito Hospitales			R. 1 Tacuba, Pastores y Anexas 2a.	
GRUPO NUMERO 9 (En Formación)	"AUTOBUSES SAN ANGEL INN INSURGENTES BELLAS ARTES Y COLONIA DEL VALLE", S. A. de C. V.		GRUPO NUMERO 20 (En Formación)	"AUTOTRANSPORTES PERALVILLO"
Presidente del Consejo de Administración: GUILLERMO GARCIA COCHLEGUS	GUILLERMO GARCIA COCHLEGUS		Presidente del Consejo de Administración: LUIS DE LA SIERRA MATEOS	LUIS DE LA SIERRA MATEOS
R. 51 San Angel Inn, Tacubaya	593-37-64 593-36-53 Camino Pasa de Tarragon 62 San Ferrnab 253 — Tlalpa V. Obregón	19	R. 36 Gustavo A. Madero, Tacuba, Taca- baya 1a.	577-26-62 577-03-27 Gral. Pedr
R. 38 Insurgentes Bellas Artes	593-20-90 593-20-56		R. 4 Gustavo A. Madero, Tacuba, Taca- baya 2a.	577-75-61 Morelia devo
R. 87 Col. del Valle, Coaxacoacán	551-66-35 Arroyo Núm. 27 — Coaxacoacán	21	R. 86 Vallejo Hospitales 1a.	517-98-93 Paganini Vallejo
R. 9 Col. del Valle, Coaxacoacán			R. 3 Vallejo Hospitales 2a.	
GRUPO NUMERO 10 INTEGRADO	"AUTOBUSES HIPODROMO JUAREZ SAN PEDRO", S. A. de C. V.			
Presidente del Consejo de Administración: BENJAMIN MALDONADO RIOSA	BENJAMIN MALDONADO RIOSA			
R. 52 Hipódromo Nazca	577-45-59 577-45-60 Av. E. Molina 1639 — Dfna Misión	14		
R. 83 Juárez Loreto	571-23-64 571-25-31 Av. 12 Núm. 91 — Col. Igna- cio Z.	9		
R. 84 San Pedro de los Pinos 1a.	577-01-09 577-00-32 Calle 318-5 — Nueva Atza- coatl	14		
R. 21 San Pedro de los Pinos 2a.				

ORGANIZACIONES DE AUTO-TRANSPORTISTAS

Alianza de Camioneros de la República Mexicana, A. C.	546-18-54	546-79-18
Presidencia	515-11-08	515-01-56
Cámaras Nacional de Transportes y Comunicaciones	591-01-08	
Comercio y Carga Servicio Público Federal, A. C.	519-11-18	530-69-51
Alianza de Camioneros de Carga del D. F.	536-40-75	
Asociación Nacional Autotransportes de Pasajeros, A. C.	519-92-68	530-69-51
Unión de Permeanos	578-37-00	578-78-74
Aerofly Técnica en Transportes del D. F.	519-07-61	
Dirección Gral. de Policía y Tránsito del D. F.	508-51-00	508-54-17
Dirección Gral. Ing. de Tránsito y Transportes del D.F.	533-01-47	533-81-08
Banco Nat. de Crédito y Servicios Públicos, S. C. L.	583-09-22	
Tercera General	581-15-20	581-13-38
Comisión de Crédito	551-11-15	
Banco Fideicomiso Real y Real	533-11-25	
Banco Fideicomiso, Comisión de Relaciones y Servicios	533-11-71	
La Presidencia de la Industria Automotriz, S. C. L.	516-91-26	546-90-94
El Industrial Camionero "Caja del Transportista"	526-21-19	515-71-64
Transportes y Turismo - Bodega General	509-11-10	
Industria Fideicomiso Real y Real	533-11-25	
Industria Fideicomiso Real y Real	533-11-25	

ACEITES Y LUBRICANTES 546-17-74



	PLANEACION	ORGANIZACION	DIREC
<b>PRESIDENTE</b>	<p><b>OBJETIVOS:</b> Proporcionar el servicio en las mejores condiciones posibles. Incrementar el desarrollo de la empresa directamente proporcional al índice de crecimiento de la población. Fusión de los sindicatos de permisionarios en sociedades anónimas de capital variable. Obtener beneficio económico razonable.</p> <p><b>POLITICAS:</b> De expansión por medio de reinversión de utilidades. De mejoramiento del servicio. De modernización de equipo e instalaciones.</p> <p><b>PROGRAMAS:</b> De diversificación del equipo de transporte. De renovación del equipo de transporte y de instalaciones. De implantación de nuevos sistemas administrativos y contables.</p> <p><b>PRESUPUESTOS:</b> No existen.</p> <p><b>PROMOSTICOS:</b> Tienen los datos y la información para elaborar pronósticos de la demanda del servicio.</p>	<p><b>ESTRUCTURA BASICA:</b> La integran: Asamblea General de accionistas o permisionarios. Comisión de vigilancia y control. Consejo de administración. Presidente. Secretario y tesorero.</p> <p><b>FUNCIÓNES:</b> Administración, mantenimiento y operación.</p> <p><b>RECRUTAMIENTO Y SELECCIÓN:</b> Son funciones realizadas por el secretario.</p> <p><b>CONTRATACIÓN:</b> La realiza el presidente.</p> <p><b>SALARIOS:</b> Para operadores se calcula de acuerdo a los turnos y vueltas completas, y un % de boletos vendidos.</p> <p><b>AL RESTO DEL PERSONAL</b> se fija de acuerdo al criterio de la dirección.</p> <p><b>Prestaciones:</b> El personal goza de las que otorga la ley.</p> <p><b>Servicios:</b> T.C. en las terminales y garage.</p> <p><b>Relaciones Internas:</b> Las fomenta el jefe de personal y de servicios.</p> <p><b>Despachación:</b> Existen instructores y carro-escuela.</p>	<p><b>FAJULTAS DE MANDO:</b> para el presidente, secretario y tesorero constitutiva y se determinan con beneplácito del consejo.</p> <p><b>REGLAMENTOS Y ESTIPULACIONES:</b> Se fijan en asambleas generales y juntas.</p> <p><b>DELEGACION DE AUTORIDAD:</b> Se considera apropiada porque evita la burocracia. Nota.- Los tres puntos anteriores se aplican a los jefes de taller y de ruta.</p> <p><b>COMUNICACION:</b> Por medio de memoranda, circulares y folios. Los objetivos se le comunican al personal. Se desconocen los objetivos particulares.</p> <p><b>SUPERVISION DE ADMINISTRACION:</b> La realizan el presidente, el tesorero y el secretario.</p> <p><b>SUPERVISION DE MANTENIMIENTO:</b> La realizan los jefes de taller y de ruta.</p> <p><b>SUPERVISION DE OPERACION:</b> La realizan los jefes de ruta o supervisores de grupo, despachadores, inspectores de seguridad, etc.</p>
<b>SECRETARIO</b>	<p><b>OBJETIVOS:</b> Planeación de rutas y frecuencias. Control de servicios de despacho. Resolver cualquier problema que afecte a la empresa.</p> <p><b>POLITICAS:</b> No existen.</p> <p><b>PROGRAMAS:</b> Determinación de rutas y frecuencias, servicios de despacho, tener en regla la documentación de las unidades.</p> <p><b>PROMOSTICOS:</b> No existen.</p>	<p><b>FUNCIÓNES:</b> Planeación de rutas y frecuencias. Control del departamento de boletos. Supervisión de jefe de ruta. Servicios de despacho.</p> <p><b>Nota:</b> Los jefes de ruta, supervisan a operadores y despachadores en las rutas. Realizan la revista de tránsito, cambio de placas, solicitud de nuevos permisos, etc.</p>	<p><b>FAJULTAS DE MANDO:</b> Se determinan por la antigüedad de los supervisores.</p> <p><b>COMUNICACION:</b> Es verbal y en juntas semanales; los folios mensuales al secretario. Solamente se informa por memoranda con disposiciones gubernamentales y específicas.</p> <p><b>SUPERVISION:</b> Para los operadores en servicio se realiza por medio de reportes.</p>
<b>TESORERO</b>	<p><b>OBJETIVOS:</b> Que el funcionamiento económico sea eficiente, que la información contable sea exacta, controlar el efectivo y realizar pagos oportunos.</p> <p><b>POLITICAS:</b> De control interno, de préstamos al personal, de compras.</p> <p><b>PROGRAMAS:</b> Únicamente para funciones de contabilidad y directivos de la empresa, controlados por la experiencia.</p>	<p><b>FUNCIÓNES:</b> Control de caja y bancos, control de ingresos, préstamos al personal y permisionarios, formulación de calendarios de pago, control del fondo para accionistas.</p> <p><b>Funciones del cajero:</b> Depósitos al banco, control de valores, pago a proveedores, pago de pagarés.</p> <p><b>Funciones de recaudación:</b> Recepción del efectivo de los operadores por la venta del servicio, registro de ingresos a los libros auxiliares y cálculo de sueldo de los operadores.</p>	<p><b>RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:</b> Se ha delegado por medio del criterio del consejo.</p> <p><b>ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES:</b> Para la compra de cualquier artículo de los jefes de taller. Las compras se realizan por medio del jefe de taller. La decisión de aumento o disminución del consejo, en base a los informes de los jefes de taller.</p> <p><b>FAJULTAS DE MANDO:</b> Se determinan en base a la experiencia.</p> <p><b>COMUNICACION:</b> Memoranda, pláticas, juntas, sin seguir protocolo.</p> <p><b>SUPERVISION:</b> Revisión del trabajo de los subordinados.</p>

## ORGANIZACION

### ESTRUCTURA BASICA:

segregan:  
 los General de accionistas o permisionarios.  
 la Comision de vigilancia y comisario,  
 el Jefe de administracion.  
 el Gerente.  
 el Secretario y tesorero.

### DEPARTAMENTOS:

Administracion, mantenimiento y operacion.

### FUNCIONES:

**Administracion:**  
 Recrutamiento y seleccion.- Son funciones realizadas por el secretario y el gerente.  
 El gerente realiza el presupuesto.  
 Los operarios.- Para operadores de calculo de acuerdo a los turnos y vueltas de las rutas, y un % de boletos vendidos.  
 El gerente del personal se fija de acuerdo al criterio de la direccion.  
 Las acciones.- El personal gana de las que otorga la ley.  
 Los accidentes.- En las terminales y garage.  
 Los seguros.- Los asegura el jefe de personal y de servicios.  
 El mantenimiento.- Existen instructora y carro-escuela.

### DEPARTAMENTOS:

Administracion de rutas y frecuencias.  
 El departamento de boletos,  
 la Comision de jefes de ruta.  
 Los despachos.

Los jefes de ruta, supervisan a operadores y despachadores en las rutas. Realizan la revista de tránsito, canje de placas, solicitudes de permisos, etc.

### DEPARTAMENTOS:

El departamento de caja y bancos, control de ingresos, prestamos al personal y honorarios, formulacion de calendarios de pago, control del fondo de accidentes.

### Meses del cajero:

Los al banco, control de vales, pago a proveedoras, pago de rayas.

### Meses de recaudación:

Recaudación del efectivo de los operadores por la venta del servicio, revisión de ingresos a los libros auxiliares y cálculo de sueldo de los operadores.

## DIRECCION

### FACULTAD DE MANDO:

para el presidente, secretario y tesorero están establecidos en el acta constitutiva y se determinan con base a la experiencia y juntas de consejo.

### REGLAMENTOS Y DISCIPLINAS:

Se fijan en asambleas generales y juntas de consejo.

### DELEGACION DE AUTORIDAD:

Se considera apropiada porque evita la anarquía, y se puede moderar y licitar.  
 Nota.- Los tres puntos anteriores se determinan con base a la experiencia.

### COMUNICACION:

Por medio de memoranda, circulares y juntas.  
 Los objetivos se le comunican al personal en forma oral cuando ingresan.  
 Se desconocen los objetivos particulares de los empleados.

### SUPERVISION DE ADMINISTRACION:

La realizan el presidente, el tesorero y jefe de personal.

### SUPERVISION DE MANTENIMIENTO:

La realizan los jefes de taller y de grupo.

### SUPERVISION DE OPERACION:

La realizan los jefes de ruta o supervisores de servicio, los jefes de grupo, despachadores, inspectores secretos y jefe de personal.

### FACULTAD DE MANDO:

Se determina por la antigüedad de las personas que ocupan puestos de supervisores.

### COMUNICACION:

Es verbal y en juntas semanales; los jefes de ruta proporcionan un informe mensual al secretario.  
 Solamente se informa por memoranda cuando se trata de llevar a cabo disposiciones gubernamentales y especificas de la Direccion.

### SUPERVISION:

Para los operadores en servicio se realiza por medio de unidades móviles.

### RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Se la delega por medio del criterio del mismo tesorero.

### ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES:

Para la compra de cualquier articulo de mantenimiento, se consulta con los jefes de taller.  
 Las compras se realizan por medio del departamento de refacciones.  
 La decision de aumento o disminucion de equipo la toman la asamblea y el consejo, con base a los informes de tesoreria si hay o no fondos.

### FACULTAD DE MANDO:

Se determina en base a la experiencia.

### COMUNICACION:

Memoranda, pláticas, juntas, sin seguir una política definida.

### SUPERVISION:

Revisión del trabajo de los subordinados, controlado por contabilidad.

## CONTROL

### CONTROL FINANCIERO:

A través de informes de tesorería.

### CONTROL DE MANTENIMIENTO:

Se lleva por medio de consumos de refacciones por unidad.

### CONTROL DE OPERACION:

Tiene eficiencia relativa, porque en este tipo de industrias los trabajadores de operacion no se encuentran en un mismo local.

### CONTROL:

Informe diario de ingresos por grupos o de ingresos por ruta. El control del servicio se realiza por medio del informe de los jefes o supervisores de ruta.

El control de boletos se hace por medio de registros.

### CONTROL:

El control de efectivo se hace por medio de un corte diario y un arqueado cada año.

El control del departamento de contabilidad se hace a través de rudimentarios estados financieros.

La direccion controla a la tesoreria por medio del informe anual.

### A N E X O III

#### ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA A LA PRESIDENCIA DE LAS LINEAS.

##### PLANEACION:

A) El objetivo básico es transportar personas en las mejores condiciones posibles y obtener un beneficio económico. Otro objetivo principal que requiere de mayor atención en virtud de las necesidades actuales, es la reestructuración del Transporte Urbano en Mexico que consiste en la fusión de Sindicatos de Permisarios en Sociedad Anonima de C.V., ya que la organización a base de sindicatos de permisarios es inoperante. Tomando en cuenta el índice de crecimiento demográfico y las necesidades de transporte que se plantean, surge otro objetivo, que es la expansión de las empresas por medio de la reinversión de utilidades.

B) En ninguna empresa existen políticas trazadas, inclusive, un entrevistado respondió: "La empresa es apolítica".

Sí hay programas, pero no están definidos ni asentados, además que éstos se van realizando de acuerdo a las posibilidades de cada empresa.

La mayoría de los entrevistados, confunden los programas de trabajo para directivos, con las funciones expresas en las actas constitutivas respectivas.

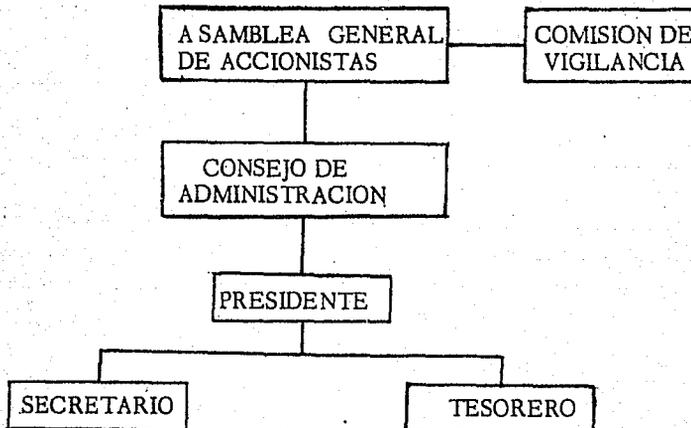
Los programas de trabajo para ejecutivos, se definen en sesiones de asamblea o de consejo.

C) En ninguna empresa existen presupuestos, solamente una de ellas estima un presupuesto con base en los gastos de administración y otra elabora cuadros comparativos para la toma de decisiones.

D) Se pronostica en base a la demanda de servicio, o sea, por la venta del pasaje, haciendo estudios para incrementar la misma. Esta función corresponde en una empresa, al secretario, conjuntamente con los supervisores de servicio, en otra al jefe de personal y en la otra, al departamento de contabilidad.

#### ORGANIZACION:

A) Carta de Organización:



En una empresa existe un comité ejecutivo entre el consejo de administración y la presidencia.

En otra empresa se ubica un vicepresidente al cuarto nivel y un subsecretario y un subtesorero al sexto.

B) Funciones:

1. - De la Asamblea.

- Es el órgano supremo de la sociedad y podrá acordar y ratificar todos los actos u operaciones de esta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe, o a falta de visión del administrador por medio del consejo de administración. La asamblea general, también podrá nombrar un consejo de administración.

-Será quien determine la situación del equipo de transportación, según las características y en las circunstancias y oportunidades que fije el Departamento del Distrito Federal.

-Acordará la rescisión del contrato respecto a algún socio, cuando implique su exclusión de la sociedad.

-Determinará como se distribuirá el remanente.

2. - Del Consejo.

-Proponer los términos para los aumentos de capital, por la emisión de acciones.

-Autorizar la transmisión de acciones.

-Nombrar gerentes, sub-gerentes, agentes y demás empleados.

- Firma de documentos relacionados directa o indirectamente con los objetos de la sociedad.
- Adquirir los equipos, autobuses y las instalaciones necesarias para la prestación del servicio.
- Representar ante diversas empresas (públicas y privadas) a la sociedad y a los socios físicos de ésta, a fin de adquirir los bienes necesarios para el servicio.
- Determinar el valor de los permisos, concesiones, autorizaciones y vehículos e importe de su haber social.
- Llevar a cabo la cesión o enajenación en favor de los compradores de los permisos, concesiones o autorizaciones de los socios que se separan voluntariamente.

### 3. - De los Comisarios.

- Tendrán las facultades que les confiere el artículo 167 y - demás relativos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

En general, no está implantado ningún sistema de método de trabas. Tampoco manuales departamentales, ni agendas de labores para empleados: solamente en una empresa existe un manual en el departamento de contabilidad.

### C) Integración:

Para llevar a cabo una adecuada selección de personal, se efectúan diversos exámenes. A los operadores se les exige, - presentar una solicitud acompañada de dos cartas de recomendación, carta de antecedentes penales, licencia de primera en

orden, fianza, y al mismo tiempo aprueben un examen médico y uno psicológico en la Alianza de Camioneros de México y por último, la empresa practica un examen de manejo y conocimiento de manómetros.

El Personal administrativo se contrata, tomando como base, -- una entrevista personal.

El personal de mantenimiento se inicia en la empresa como --- aprendiz, a través del jefe de mantenimiento.

Respecto a la administración de salarios, existe un tabulador - determinado en el contrato colectivo de trabajo, para personal operativo, tomando en cuenta, las vueltas, los turnos y los boletos vendidos.

Para otro tipo de personal, no existen tabuladores.

Todo el personal goza de las prestaciones que otorga la ley.

Los servicios que las empresas brindan al personal, se reducen a W. C. en oficinas y terminales.

El jefe de personal se encarga de fomentar las relaciones internas del personal. En una empresa, esta función corresponde al jefe de servicio, que reúne en sí una diversidad de funciones.

La capacitación se practica solamente en dos empresas, por - medio de carro-escuela .

#### DIRECCION:

- A) La facultad de mando se determina por medio de juntas y pláticas, con el fin de que cada quien conozca sus áreas. En estas -

juntas es donde se fijan estipulaciones y reglamentos.

La estructura orgánica se proyecta hacia la coordinación de actividades, aunque no sea la más apropiada.

Respecto a la delegación de autoridad, se considera que es apropiada, porque se evita la anarquía y se puede moderar y limitar la autoridad.

En una empresa, la facultad de mando se determina con base a la experiencia.

B) Todo el personal conoce los objetivos desde el momento que ingresa a la organización, mismos que se les hacen saber en forma oral.

Desde el punto de vista de los objetivos personales de los empleados y trabajadores, la dirección los desconoce, pero presupone que el objetivo principal de un trabajador, es obtener ingresos para su manutención.

C) Para la supervisión del personal de operación, dos empresas cuentan con unidades móviles de supervisión en sus diferentes recorridos, los operadores que infrijan algún reglamento, son reportados a la dirección.

Las obligaciones del operador son:

1. - Buen trato al público.
2. - Conducir adecuadamente.
3. - Proporcionar boleto al momento de pagar.
4. - Operar de acuerdo a su rol de trabajo.

## CONTROL:

A) En relación al control de mantenimiento, se lleva por medio de una contabilidad de consumo por unidad, en dos empresas. En una de estas empresas, existen cinco grupos de talleres generales, para sus respectivos grupos de unidad. Otra empresa -- tiene un taller general dividido por especialidades, dando servicio a la totalidad de las unidades.

En la tercera empresa, la función de mantenimiento está a cargo de los propietarios de las unidades.

B) El control de operación, tiene una eficiencia relativa, porque -- en este tipo de industrias, los trabajadores no se encuentran en un solo local.

La planeación de rutas se realiza por el secretario, conjunta-- mente con los jefes de servicio.

Respecto a la información financiera a la dirección, en una -- empresa existe balance general y estado de resultados, y ade-- más un informe anual de tesorería.

C) Otra empresa cuenta únicamente con informe anual de tesorería y un rudimentario balance general.

D) En la última empresa existe un informe mensual, que consiste -- en una relación de ingresos y egresos.

## A N E X O IV

### ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA A LA SECRETARIA DE LAS LINEAS.

#### PLANEACION:

A) Los objetivos más importantes son los siguientes:

Efectuar una planeación de rutas eficiente, de acuerdo a la --  
demanda potencial existente.

Dieselizar las unidades.

Adaptar carrocerías tipo "Ballena".

B) Como principal política, antes de resolver un problema, cual--  
quiera que se presente, se debe comentar con el consejo.

C) Se pronostica la demanda en relación a la venta de boletos en --  
ejercicios anteriores.

#### ORGANIZACION:

A) Existen métodos y sistemas, pero no están asentados en manua--  
les ni en agendas de labores. Los puestos se fijan en base a las  
necesidades de trabajo.

B) Una nota que cabe mencionar sobre servicios al personal. son--  
los Jurídicos. Cada día de raya. se hace un descuento al sala--  
rio de los operadores para formar un fondo común para acciden--  
tes llamado prorrata. Cuando un operador tiene un accidente, --  
la mitad del costo de éste, lo cubren los permisionarios y la --  
otra mitad lo cubren los operadores.

Los trámites legales son realizados por gestores, los cuales son asesorados por un Licenciado en Derecho.

#### DIRECCION:

A) Los jefes de ruta, mensualmente proporcionan un informe de actividades realizadas al secretario de la línea. Los problemas reportados son discutidos en juntas periódicas, en las cuales se adoptan las decisiones.

La secretaría informa por medio de memoranda, solamente cuando se trata de llevar a cabo disposiciones gubernamentales y específicas de la dirección.

B) La supervisión de operadores en servicio, se realiza en algunas líneas por medio de unidades móviles en las rutas, pero aún así, es deficiente, porque no se pueden vigilar todas las unidades al mismo tiempo.

C) La supervisión del departamento de boletos, se realiza en una línea por el Jefe del departamento y en otra por el departamento de contabilidad.

D) También existen inspectores secretos que vigilan a los operadores para ver que realmente entreguen los boletos y den buen trato al público.

#### CONTROL:

A) El control en dos empresas se estableció hace varios años, y así se ha trabajado hasta la fecha. En otra empresa, las políti-

cas de control las implantó el departamento de contabilidad hace dos años.

- B) Los resultados operativos se interpretan de acuerdo al servicio que da la unidad y al trato que proporciona el operador al público.

## A N E X O V

### ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTREVISTA A LA TESORERIA DE LAS LINEAS.

#### PLANEACION:

A) Las tres empresas coinciden en considerar como su principal - objetivo el control del flujo de efectivo.

Las necesidades financieras se prevén a través del financiamiento interno de la empresa para poder cubrir los gastos generales de la empresa y otras obligaciones.

Respecto al aumento de equipo de transporte, las decisiones las toma la asamblea general y el presidente de la empresa. La tesorería interviene únicamente para manifestar si hay o no fondos para hacer la inversión.

La única fuente de financiamiento externo para la adquisición de equipo de transporte, es el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.

El origen de los ingresos de estas empresas son los siguientes:

1. - Venta de servicio.
2. - Cartelones publicitarios, tanto en el interior como en el exterior del autobús.
3. - Venta de desperdicios.
4. - Servicios especiales.
5. - Venta de equipo obsoleto.

B) Las políticas para determinar el pago a los permisionarios (li-

quidación) se hace en base a la diferencia entre ingresos y egresos mensuales de cada carro.

- Las políticas de préstamos al personal se establecen de acuerdo a su sueldo y a su antigüedad.

Los préstamos especiales se hacen con la autorización del presidente de la línea. Las tres empresas coincidieron en que estos -- préstamos por lo general, son menores de trescientos pesos.

#### ORGANIZACION:

- A) Integración de Recursos Materiales. - Para compra de artículos mecánicos se consulta al jefe de mantenimiento, con el fin de que seleccione la necesidad de abastecimiento. La tesorería solo interviene para informar si efectivamente existen recursos para poder afrontar los gastos.

En dos empresas, el jefe de refaccionaria tiene a su cargo la compra de refacciones, y la directiva deposita toda su confianza en él, sin llevar un control sobre pedidos y descuentos, si se recibieron los primeros y si se efectuaron los segundos.

#### DIRECCION:

- A) Los trabajos de rutina han sido determinados por el criterio del tesorero con base a la experiencia.
- B) El jefe de personal en una empresa, proporciona informes de pago de nóminas, prestaciones al personal y accidentes. En las --- otras dos empresas, esto lo hace el tesorero.

**CONTROL:**

A) Al departamento de contabilidad, se le controla por medio de sus informes y auditorías anuales. A dos de estas empresas, nunca se les ha practicado una auditoría.

A la caja general, se le supervisa tomando en cuenta los datos finales que pasan a contabilidad diariamente.

En una empresa, esta función la hace el tesorero.

B) Solamente en una empresa se lleva un control financiero a base de fórmulas de análisis, como la del Acido, Capital de Trabajo y Rotación de Inventarios.

Las otras dos, no tienen un sistema contable definido. Las políticas más comunes de control interno son las siguientes:

1. - Cheque de firmas mancomunadas.
2. - Para pagar facturas, éstas deben de ir autorizadas por el jefe de la refaccionaria.
3. - Existen calendarios de pago de obligaciones.
4. - Los préstamos al personal, deben de ser autorizados por el jefe inmediato, el tesorero, el secretario o el presidente.

## A N E X O VI

## INSTRUCTIVOS PARA RESOLVER CUESTIONARIOS.

1. - A cada empresa se le entregarán tres cuestionarios:
  - a) Para el presidente de la línea.
  - b) Para el secretario.
  - c) Para el tesorero.
2. - No será necesario anotar el número de grupo, ni el nombre de la empresa.
3. - Para resolver el cuestionario, solamente marque con una X en el paréntesis de la derecha a la respuesta correcta.
4. - Si la respuesta es "otros", marque con una X, y además escriba la respuesta que usted considere adecuada en el renglón que dice "especifique".
5. - Si las respuestas son varias en una pregunta, márquelas con una X.
6. - En los organigramas o cuadros donde se muestran los puestos de la empresa, marque con una X los puestos de funcionarios y empleados que sean representativos de su empresa.
7. - Si existe algún otro puesto, indíquelo.

tamente la pregunta y sea honesto en la respuesta, pues la información que usted proporcione marcará la pauta para idear objetivos y funciones adecuadas a estas empresas como sociedades anónimas.

Les agradecemos su colaboración. Atentamente.

## BIBLIOGRAFIA

### ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

1a. y 2a. Parte  
Reyes Ponce Agustín  
Editorial Limusa-Wiley, S. A.  
México, 1968

### ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia Fernando  
Editorial Trillas  
México, 1973

### APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Alvarez Anguiano Jorge  
U.N.A.M.  
México, 1974.

### APUNTES DESARROLLADOS POR LOS PROFESORES DE LAS MATERIAS: FINANZAS I, II y III.

F.C.A.  
U.N.A.M.  
México, 1974.

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Leonard William P.  
Editorial Diana  
México, 1974

### BREVE HISTORIA DEL CAPITULO DE CAMINOS DE LA LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNI- CACION.

Ruiz Gómez Martín  
Ediciones Americanas.  
México, 1975.

### GUIA DE LOS MERCADOS DE MEXICO.

Olizar Marynka  
Editorial Publicaciones Marynka  
México, 1975

### INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.

Fernández Arena José Antonio  
U.N.A.M. Dirección General de Comunicaciones  
México. 1971.

**LA GERENCIA EFECTIVA.**

Drucker Peter  
Editorial Sudamericana  
Argentina, 1973.

**METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION  
EN CIENCIAS SOCIALES.**

Pardinas Felipe  
Siglo XXI, Editores  
México, 1974.

**ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS.**

De Lucas Ramón  
Editorial Talleres Tipográficos ACCASOR  
España, 1963.

**PROCESO ADMINISTRATIVO.**

Fernández Arena José Antonio  
U.N.A.M. Dirección General de Comunicaciones  
México, 1971.

**RELACIONES PUBLICAS.**

Ríos Szalay Jorge  
Editorial Trillas  
México, 1973.

**LEYES DE CONSULTA:****LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.**

Editorial Porrúa  
México, 1975.

**LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION.**

Editorial Porrúa  
México, 1975

**LEY FEDERAL DE IMPUESTOS SOBRE INGRESOS  
MERCANTILES.**

Editorial Porrúa  
México, 1975.

**LEY FEDERAL DE TRABAJO.**

Editorial Porrúa  
México, 1975.

**LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.**

Editorial Porrúa  
México, 1975.

**LEY ORGANICA DEL DEPARTAMENTO DEL  
DISTRITO FEDERAL.**

Editorial Porrúa  
México, 1975.

**REGLAMENTO DE TRANSITO EN EL DISTRITO  
FEDERAL.**

Diario Oficial de la Federación  
28 de Julio de 1976.

**REVISTAS ESPECIALIZADAS:**

**EL INFORMADOR CAMIONERO.**  
México, 1947-48-49-50.

**TRANSPORTES Y TURISMOS.**  
México, 1974-75

**SEMINARIOS:**

**COLOQUIO SOBRE LAS TECNOLOGIAS EN LOS  
TRANSPORTES.**

Secretaría de Comunicaciones y Transportes.  
México, Junio 1976.

**SEMINARIO DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS.**

Organizado por la Secretaría de Comunicaciones y  
Transportes.  
México, Agosto 1975.

TESIS DE GUADALAJARA, S. A.

Se imprimen y se  
mecanografian en  
maquinas IBM

Tel. 586-11-43 586-24-58

Dirección: Payta 771

Col. Lindavista

Atras Cine Futurama