

318302

12

24'



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE PUBLICO FEDERAL DE PASAJEROS EN MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MANUEL MORENO GUERRERO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO		PAGINA
	PROLOGO	
CAPITULO	I.- CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	
1.1	QUE ES ADMINISTRACION:.....	1-2
	FEDERICK W. TAYLOR	2
	E.F.L. BRECH	3
	MOONEY	3
	KOONTZ AND ODOMMEL	3
	G.P. TERRY	3-5
	AGUSTIN REYES PONCE	5
1.2	FREDERICK W. TAYLOR	6-9
1.3	HENRI FAYOL	9-15
1.4	AGUSTIN REYES PONCE	15-48
1.4.1	SU OBJETO	15
1.4.2	SU FINALIDAD	15-16
1.4.3	SUS ETAPAS	16-17
1.4.4	SU CARACTER TECNICO	17-18
1.4.5	SU IMPORTANCIA	13-20
1.4.6	EL PROCESO ADMINISTRATIVO:.....	20-48
1.5	GEORGE R. TERRY	48-67
1.5.1	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION:..:	48-49
1.5.2	UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMVO.	49

1.5.3	SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA --: DE DECISIONES.	49-
1.5.4	PROCESO ADMINISTRATIVO	49-67
CAPITULO II		
	EVOLUCION Y BASES LEGALES DE AUTO- TRANSPORTE FORANEO DE PASAJEROS	
2.1	ANTECEDENTES, EVOLUCION Y POSIBI- LIDADES	68-70
2.2	ASPECTOS GENERALES	71-90
2.2.1	ASPECTOS FINANCIEROS	
	A) CREDITO	71
	B) FIANZAS	71-72
	C) SEGUROS	72-73
2.2.2	INSTRUMENTOS DE APOYO	
	A) INDUSTRIA HORIZONTAL	73-74
	B) CARBURANTES Y LUBRICANTES:	74-75
2.2.3	SEGURIDAD VIAL	
	A) PREVENCION DE ACCIDENTES	75
	B) LICENCIA PARA OPERADORES:	75-76
	C) MEDICINA PREVENTIVA	76
2.2.4	REESTRUCTURACION REGLAMENTARIA::	
	A) LEYES Y REGLAMENTOS DE TRAN- SITO	76-77
	B) POLITICA TARIFARIA	77-78
	C) SERVICIO DE EXPRESS Y PAQUE- TERIA.	78

2.2.5	REGIMEN FISCAL	
	A) BASES ESPECIALES DE TRIBUTACION	78-81
	B) CONVENIOS CON EL IMSS :::::	81-82
2.2.6	RECURSOS HUMANOS	
	A) RELACIONES LABORALES :::::	82-84
	B) DESARROLLO DE PERSONAL :::::	84
2.2.7	GARANTIAS AL AUTOTRANSPORTE :::::	84-85
2.2.8	SU ASPECTO LEGAL :::::	85-90
2.3	IMPORTANCIA Y SITUACION ACTUAL :::	90-91
CAPITULO III	ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE FORANEOS DE PASAJEROS	92
3.1	OBJETIVO DE LAS EMPRESAS	92-93
3.2	ORGANIZACION :::::	93-111
3.3	ORGANIGRAMA :::::	111-114
3.4	FUNCION PRINCIPAL DE CADA AREA :::	114-115
3.5	ACTIVIDADES DE CADA AREA :::::	
3.5.1	AREA DE MANTENIMIENTO :::::	115-116
3.5.2	AREA DE CONTABILIDAD :::::	116-118
3.5.3	AREA JURIDICA :::::	118
3.5.4	AREA DE COMPRAS O ADQUISICIONES :::	119
3.5.5	AREA DE PERSONAL :::::	119-120
3.5.6	AREA DE SERVICIO :::::	120-121
3.5.7	ASAMBLEA DE ACCIONISTAS :::::	121-122
3.5.8	CONSEJO DE ADMINISTRACION :::::	122-123

CAPITULO IV

OPERACION DE LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE
FORANEO DE PASAJEROS

4.1	PROGRAMAS Y METODOS DE OPERACION	124-148
4.2	MANTENIMIENTO ::::::::::::::::::::	148-159
4.2.1	ESPECIALIZACION TECNICA ::::::::::	152-154
4.2.2	FIJACION DE PLANES ::::::::::::::	154-155
4.2.3	ORGANIZACION DEL AREA DE MANTE - NIMIENTO ::::::::::::::::::::	155-159
4.3	PERSONAL ::::::::::::::::::::	159-173
4.3.1	INTEGRACION DEL AREA DE PERSONAL	168-173
4.4	POLITICAS DE RENOVACION DEL EQUI PO ::::::::::::::::::::	173-177
4.4.1	ANTECEDENTES	173-177
4.4.2	POLITICAS	177-179
4.5	TESORERIA Y OPERACIONES FINANCI RAS ::::::::::::::::::::	179-184
	CONCLUSIONES ::::::::::::::::::::	185-190
	CITAS BIBLIOGRAFICAS ::::::::::	191-195
	BIBLIOGRAFIA ::::::::::::::::::::	196-197

PROLOGO

ES CLARA LA IMPORTANCIA QUE LA ADMINISTRACIÓN TIENE EN LA VIDA ECONÓMICA-SOCIAL DE MÉXICO, CIENCIA QUE TENEMOS QUE ADAPTAR EN FORMA ESPECÍFICA A NUESTRO MEDIO AMBIENTE.

EN FORMA PARTICULAR, EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS, TIENE QUE HACERSE UNA APLICACIÓN CONCRETA A ESTE TIPO DE INDUSTRIA, MOTIVADA POR SU PECULIAR FUNCIONAMIENTO, EXPLOTACIÓN Y DESARROLLO.

EN ÉSTA INVESTIGACIÓN DARÉ UNA CONSOLIDACIÓN DE CONOCIMIENTOS YA EXISTENTES, ORDENADOS Y PRESENTADOS DE MANERA ASEQUIBLE, EN ESPECIAL PARA EL TRANSPORTISTA, TRATANDO DE DARLE UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN MÁΣ ADECUADA A SUS NECESIDADES.

INICIO MI ESTUDIO RECONOCIENDO EL VALOR QUE PARA EL AUTOTRANSPORTE FORÁNEO DE PASAJEROS ACTUAL, REPRESENTA EL GRAN ESFUERZO, DEDICACIÓN Y CORAJE REALIZADO POR LOS CAMIONEROS-MEXICANOS DEL PASADO DE CUYAS EXPERIENCIAS AHORA TENEMOS VEHÍCULOS Y CARRETERAS AFINES A LA TOPOGRAFÍA DE NUESTRO PAÍS.

VEREMOS EN FORMA GENERAL CÓMO SE HA DESARROLLADO Y EVOLUCIONADO LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE PASAJEROS, DESDE QUE SE INICIÓ CON EL "HOMBRE-CAMIÓN", HASTA NUESTROS DÍAS.

TRATAREMOS DE DAR UNA IDEA O PANORÁMICA GENERAL DE CÓMO SE ENCUENTRA ORGANIZADO Y ESTRUCTURADAS LAS BASES DEL AUTO---TRANSPORTE FORÁNEO DE PASAJEROS EN MÉXICO.

TAMBIÉN VEREMOS, EN FORMA GENERAL, COMO LA ADMINISTRACIÓN- Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO INTENTA RESPONDER A MUCHAS INQUIETUDES Y ANGUSTIAS DE NUESTRO TIEMPO, COMO SU APLICA---CIÓN CIENTÍFICA EN LA INDUSTRIA PONE LAS BASES PARA EL PERFECTO DESARROLLO DE LAS EMPRESAS, UN DESARROLLO QUE APORTA UN BENEFICIO NO SÓLO A LA EMPRESA Y SUS EMPLEADOS, SINO A LA SOCIEDAD Y AL USUARIO EN GENERAL.

CON EL DESEO DE APORTAR ALGUNAS CONSIDERACIONES DE CÓMO ESTÁN ORGANIZADAS LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEO, TOMANDO EN CUENTA LA ORGANIZACIÓN DE DICHAS EMPRESAS PROPONGO ALGUNAS CONSIDERACIONES PARA UNA ORGANIZACIÓN, QUE A MI JUICIO, SOLUCIONA ALGUNOS PROBLEMAS QUE TIENEN DICHAS ORGANIZACIONES EN SU FUNCIONAMIENTO,

POR LO QUE PONGO A LA RESPETABLE CONSIDERACIÓN DEL LECTOR-ESTA INVESTIGACIÓN, REALIZADA CON MI MAYOR Y MEJOR ESFUERZO.

CAPITULO UNO

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CAPITULO UNO

1.1.- ¿QUE ES ADMINISTRACION?

1.2.- FREDERICK TAYLOR

1.3.- HENRI FAYOL

1.4.- AGUSTIN REYES PONCE

1.5.- G.P. FRANKLIN Y TERRY

CAPITULO I

¿QUE ES ADMINISTRACION?

ANTES DE MENCIONAR EN QUÉ CONSISTE BÁSICAMENTE LA ADMINISTRACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE PASAJEROS, CREO CONVENIENTE MENCIONAR LOS ASPECTOS GENERALES MÁS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS.

PARA PODERNOS DAR UNA IDEA MÁS COMPLETA DARÉ ALGUNOS CONCEPTOS DE DIFERENTES AUTORES Y ESCUELAS, PARA ASÍ ENTRAR EN LO QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

LA DEFINICION:

LA DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA DE LA PALABRA "ADMINISTRACIÓN", SE FORMA EL PREFIJO "AD", HACIA Y DE "MINISTRATIO". ESTA ÚLTIMA PALABRA VIENE A SU VEZ DE "MINISTER", VOCABLO COMPUESTO DE "MINUS", COMPARATIVO DE INFERIORIDAD, Y DEL SUFIJO "TER", QUE SIRVE COMO TÉRMINO DE COMPARACIÓN.

ASÍ PUES "MAGISTER" (MAGISTRADO), INDICA UNA FUNCIÓN DE PREEMINENCIA O AUTORIDAD. (1)

LA ETIMOLOGÍA NOS DA PUES, DE LA ADMINISTRACIÓN, LA IDEA DE QUE ÉSTA SE REFIERE A UNA FUNCIÓN QUE SE DESARROLLA -- BAJO EL MANDO DE OTRA; DE UN SERVICIO QUE SE PRESTA. SERVICIO Y SUBORDINACIÓN, SON PUES LOS ELEMENTOS PRINCIPALES OBTENIDOS.

A) FREDERICK W. TAYLOR

SE LE ADJUDICA EL TÍTULO DE PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN, POR HABER SIDO EL PRIMERO EN PUBLICAR UNA -- OBRA SOBRE ESTA DISCIPLINA.

TAYLOR DICE, DENTRO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, QUE EN ESENCIA, LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA IMPLICA UNA REVOLUCIÓN MENTAL COMPLETA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE CUALQUIER ESTABLECIMIENTO O INDUSTRIA, UNA REVOLUCIÓN MENTAL COMPLETA POR PARTE DE ESOS HOMBRES EN CUANTO A SUS DEBERES, RESPECTO A SU TRABAJO, A SUS COMPAÑEROS Y A SUS PATRONES. É IMPLICA LA REVOLUCIÓN MENTAL IGUALMENTE COMPLETA POR PARTE DEL SECTOR DIRECTIVO, EL ENCARGADO, EL SUPERINTENDENTE, EL PROPIETARIO DEL NEGOCIO, LA JUNTA DIRECTIVA, UNA REVOLUCIÓN MENTAL COMPLETA EN CUANTO A SUS OBLIGACIONES HACIA SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN, HACIA SUS OBREROS Y HACIA TODOS LOS PROBLEMAS DIARIOS DE ESTOS, Y SIN ESTA REVOLUCIÓN MENTAL, COMPLETA EN AMBOS LADOS, LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA NO EXISTE.

PARA TAYLOR, LA ADMINISTRACIÓN TIENE COMO PROPÓSITO EL QUE, "DEBE SER LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO FÍSICO DE LOS INDIVIDUOS PARA EFECTUAR CON MAYOR RAPIDEZ Y EFICIENCIA EL TRABAJO". (2)

B) HENRI FAYOL

SE LE CONSIDERA IGUAL QUE A TAYLOR, LA PATERNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN, EL PROPONE UN MÉTODO CIENTÍFICO

FICO PARA ACUMULAR UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS PRODUCTO DE LA OBSERVACIÓN, RECOLECCIÓN, CLASIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS HECHOS Y DE ACUERDO CON LA EXPERIENCIA OBTENIDA, SACAR REGLAS QUE SE IRÁN INTEGRANDO A LA DISCIPLINA ADMINISTRATIVA.

PARA FAYOL ADMINISTRAR ES PREVEER, ORGANIZAR, MANDAR COORDINAR Y CONTROLAR. (3)

C) E. F. L. BRECH

PARA ÉL ADMINISTRACIÓN ES "UN PROCESO SOCIAL QUE LLEVA CONSIGO LA RESPONSABILIDAD DE PLANEAR Y REGULAR EN FORMA EFICIENTE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA, PARA LOGRAR UN PROPÓSITO DADO". (4)

D) J. D. MOONEY

EL DICE QUE ES "EL ARTE O TÉCNICA DE DIRIGIR E INSPIRAR A LOS DEMÁS, CON BASE EN UN PROFUNDO Y CLARO CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA HUMANA" (5)

E) KOONTZ AND O'DONNELL.

ELLOS LA CONSIDERAN COMO "LA DIRECCIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL Y SU EFECTIVIDAD EN ALCANZAR SUS OBJETIVOS, FUNDADA EN LA HABILIDAD DE CONDUCIR A SUS INTEGRANTES". (6)

F) G. P. TERRY

PARA TERRY, ES UN PROCESO DISTINTIVO QUE CONSISTE

EN PLANEAR, ORGANIZAR, EJECUTAR Y CONTROLAR, DESEMPEÑADO PARA DETERMINAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS MANIFESTADOS, MEDIANTE EL USO DE SERES HUMANOS Y DE OTROS RECURSOS.

DICE QUE HAY ACTIVIDADES DISTINTIVAS QUE COMPONEN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN, ADEMÁS, ESTAS ACTIVIDADES SE DESEMPEÑAN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS MANIFESTADOS Y SON EJECUTADOS POR PERSONAS CON LA AYUDA DE OTROS RECURSOS. (7)

(VER FIGURA 1.1.)

FIGURA 1.1

SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION

<u>RECURSOS BASICOS</u>	<u>FUNCIONES FUNDAMENTALES</u>	<u>OBJETIVOS DECLARADOS</u>
	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	RESULTADOS FINALES
HOMBRES	PLANEACION EJECUCION	
MATERIALES		
MAQUINAS		
METODOS		
DINERO		
MERCADOS	ORGANIZACION CONTROL	

6)

AGUSTIN REYES PONCE

DA UNA DEFINICIÓN BREVE DE LA ADMINISTRACIÓN COMO
"LA FUNCIÓN DE LOGRAR QUE LAS COSAS SE REALICEN -
POR MEDIO DE OTROS U OBTENER RESULTADOS A TRAVÉS-
DE OTROS". (8)

LA ADMINISTRACIÓN HA ESTADO SIEMPRE LATENTE DURANTE TODA LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD; SU APLICACIÓN SE FUÉ DANDO -- PRINCIPALMENTE EN FORMA INCONSCIENTE HASTA FINES DEL SIGLO PASADO, SE CONVIRTIÓ EN ÁREA ESPECÍFICA DE ESTUDIO CONSCIENTE, APARECIENDO LA PRIMERA OBRA SOBRE ESTA DISCIPLINA A --- PRINCIPIOS DEL PRESENTE SIGLO; CUYO TÍTULO FUÉ "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA"; F.W.TAYLOR DECÍA QUE SE INICIÓ CON UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES, SU DIMENSIÓN SE HA AMPLIADO A TODO TIPO DE ORGANIZACIONES Y SE CONVIRTIÓ EN UNA DISCIPLINA SOCIAL DE PRINCIPAL IMPORTANCIA YA QUE ESTÁ ÍNTIMAMENTE RELACIONADA CON DOS FACTORES: EL HOMBRE Y EL TRABAJO.

1.2. FREDERICK TAYLOR:

PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN.

TAYLOR CONSIDERA QUE EL PRINCIPAL PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DEBE CONSISTIR EN LOGRAR MÁXIMAS DE PROSPERIDAD ECONÓMICA PARA EL PATRÓN Y LOS TRABAJADORES, PUESTO QUE LOS INTERESES DE AMBAS PARTES SON SIMILARES PARA EL OBRERO OBTENER ALTOS SALARIOS Y PARA EL PATRÓN OBTENER MANO DE OBRA BARATA.

EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEBE SER LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO FÍSICO DE LOS INDIVIDUOS PARA-

EFFECTUAR CON MAYOR RAPIDEZ Y EFICACIA EL TRABAJO. (9)

ESTUDIO CIENTÍFICO DEL TRABAJO:

EXISTEN MANERAS DISTINTAS DE HACER UN MISMO TRABAJO. -----
IGUALMENTE GRAN VARIEDAD DE HERRAMIENTAS PARA CADA TRABA-
JO; DEBE DIVIDIRSE LA RESPONSABILIDAD ENTRE DIRECCIÓN Y -
OBREROS; QUIENES DESEMPEÑAN FUNCIONES DIRECTIVAS TIENEN -
EL DEBER DE GUIAR Y AYUDAR AL OBRERO, SIENDO RESPONSABLES
DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS. LA DIRECCIÓN DEBERÁ ESTU--
DIAR Y EJECUTAR GRAN PARTE DEL TRABAJO QUE SE DEJA A LA -
INICIATIVA DE LOS OBREROS.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA PUEDE DECIRSE EN ESENCIA QUE
ENVUELVE UNA REVOLUCIÓN MENTAL COMPLETA TANTO POR PARTE DE
LA DIRECCIÓN COMO DE LOS TRABAJADORES. ES UN CAMBIO COM-
PLETO DE LA ACTITUD MENTAL DE AMBAS PARTES RESPECTO A SUS
OBLIGACIONES RESPECTIVAS Y HACIA SUS OPINIONES, ESTO ES -
LO QUE CONSTITUYE A LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. (10)

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA PROPUESTOS
POR TAYLOR SE BASAN EN:

- 1.- EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
- 2.- LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.
- 3.- UN SISTEMA DE INCENTIVOS O CASTIGO.

4.- DIVISIÓN DEL TRABAJO.

- 1.- ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS: EN EL ESTUDIO DE TIEMPOS SE DIVIDEN LAS TAREAS EN SUS FASES BÁSICAS Y SE DETERMINA EL TIEMPO PRECISO DE EJECUCIÓN, EN UNA TAREA ES NECESARIO ANALIZAR CUIDADOSAMENTE LOS MOVIMIENTOS REQUERIDOS PARA TRABAJAR CON MAYOR EFICIENCIA.
- 2.- SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL: CONSIDERO DE VITAL IMPORTANCIA EL SELECCIONAR CUIDADOSAMENTE AL PERSONAL Y PROPORCIONARLE ADIESTRAMIENTO PARA CONVERTIRLOS EN OBREROS DE PRIMERA CLASE, APROVECHANDO LOS ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.
- 3.- SISTEMA DE INCENTIVOS O CASTIGO:
SE FORMULA AL HACER UNA VALORACIÓN DE LAS TAREAS PARA FIJAR LAS TARIFAS BÁSICAS DE REMUNERACIÓN; SE RECOMPENSA A QUIENES SUPERAN LAS CUOTAS DETERMINADAS DE TRABAJO Y SE MULTA O CASTIGA A LOS QUE RINDEN MENOS DE LO ESTABLECIDO, ES DECIR HAY QUE PERSUADIRLO.

DIVISION DEL TRABAJO:

CONSISTE EN LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO, DE TAL MANERA DE LOGRAR LA ESPECIALIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABA

JADORES, AL DEDICAR LA ATENCIÓN Y EL ESFUERZO A UNA PARTE -- DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN, SI SE PERMITE QUE CADA OBRERO -- HAGA LAS COSAS A SU PROPIA MANERA, EXACTAMENTE COMO LE GUSTE SIN CONSIDERACIÓN ALGUNA A LA CIENCIA, ÉSTA DESAPARECERÁ, -- DEBEN TENER NORMAS, EN ESA FORMA CONSEGUIMOS NOSOTROS DE -- LOS TRABAJADORES ALGUNOS DE NUESTROS MAYORES PERFECCIONA---MIENTOS. LOS OBREROS EN LUGAR DE RETROCEDER, ESTÁN ANSIOSOS DE HACER SUGESTIONES. CUANDO SE ADOPTA UNA DE ELLAS -- SE DENOMINA CON EL NOMBRE DE QUIEN LA SUGIRIÓ. ASÍ, EN ÉSA FORMA LOGRAMOS EL MEJOR TIPO DE EQUIPO DE TRABAJO, TENEMOS--VERDADERA COOPERACIÓN Y NUESTRO MÉTODO, EN LUGAR DE INVEN--TAR COSAS QUE YA ESTABAN PASADAS DE MODA HACE CUARENTA AÑOS CONDUCE SIEMPRE A ALGO MEJOR DE LO QUE ANTES SE CONOCÍA. (11)

1.3 HENRI FAYOL

DICE QUE EN TODAS LAS EMPRESAS INDUSTRIALES SE REALIZAN UNA SERIE DE FUNCIONES QUE SE INTERRELACIONAN ENTRE SÍ, Y DE -- CUYA EFICIENCIA DEPENDE EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN. HACE UNA SEGMENTACIÓN DE OPERACIONES Y ESTABLECE LA CLASIFICA -- CIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LA SIGUIENTE FORMA:

OPERACIONES TÉCNICAS: ~~PRODUCCIÓN~~, FABRICACIÓN
Y ~~TRANSPORTACIÓN~~.

OPERACIONES COMERCIALES: COMPRAS, VENTAS Y --
CAMBIOS.

OPERACIONES DE CONTABILIDAD: INVENTARIOS, BALANCES
COSTOS Y ESTADÍSTICAS.

OPERACIONES ADMINISTRATIVAS: PREVISIÓN, ORGANIZA-
CIÓN, MANDO, COORDINACIÓN Y CONTROL. (12)

A LAS OPERACIONES ADMINISTRATIVAS LES LLAMA REGLAS FUNDA-
MENTALES DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN
DE LOS NEGOCIOS, CON ESAS REGLAS CREA EL PRIMER MODELO DE
PROCESO ADMINISTRATIVO. (13)

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN:

LOS PRINCIPIOS SON FLEXIBLES Y SUSCEPTIBLES DE ADAPTACIÓN
A CADA NECESIDAD: ES CUESTIÓN DE SABER CÓMO UTILIZARLOS, LO
QUE CONSTITUYE UN ARTE DIFÍCIL QUE REQUIERE INTELIGENCIA,-
EXPERIENCIA, DECISIÓN Y SENTIDO DE LA PROPORCIÓN. (14)

DIVISIÓN DEL TRABAJO:

- 1.- TIENE POR FINALIDAD PRODUCIR MÁS Y MEJOR
CON EL MISMO ESFUERZO.
- 2.- TIENDE HACIA LA ESPECIALIZACIÓN Y SEPARA-
CIÓN DE LOS PODERES.

A U T O R I D A D :

- 1.- CONSISTE EN EL DERECHO DE MANDAR Y EN EL-
PODER DE HACERSE OBEDECER O EXIGIR OBE --
DIENCIA.

- 2.- EN CUALQUIER LUGAR DONDE SE EJERZA LA AUTORIDAD, NACE UNA RESPONSABILIDAD.

DISCIPLINA:

- 1.- CUANDO SE MANIFIESTA UNA FALLA EN LA DISCIPLINA, ORDINARIAMENTE EL MAL ES UNA CONSECUENCIA DE LA INCAPACIDAD DE LOS JEFES.

UNIDAD DE MANDO:

- 1.- PARA LA EJECUCIÓN DE UN ACTO CUALQUIERA, UNA PERSONA SOLO DEBE RECIBIR ÓRDENES DE UN JEFE.
- 2.- CUANDO DOS JEFES EJERCEN SU AUTORIDAD SOBRE EL MISMO HOMBRE, SE DEJA SENTIR UN MALESTAR Y CREA LA CONFUSIÓN .

UNIDAD DE DIRECCIÓN:

- 1.- UN SOLO JEFE Y UN MISMO PROGRAMA PARA UN CONJUNTO DE OPERACIONES QUE TIENDEN AL MISMO FIN.
- 2.- EN EL MUNDO SOCIAL, COMO EN EL ANIMAL, UN CUERPO DE DOS CABEZAS ES UN MONSTRUO, NO VALE LA PENA QUE VIVA.
- 3.- ES LA CONDICIÓN NECESARIA DE LA UNIDAD DE ACCIÓN, COORDINACIÓN Y CONVERGENCIA DE ESFUERZOS.

SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL INTERÉS GENERAL:

- 1.- EL INTERÉS DE UNA PERSONA O DE UN GRUPO DE PERSONAS, NO DEBE PREVALECER CONTRA EL INTERÉS DE LA EMPRESA.
- 2.- CUANDO DOS INTERESES DISTINTOS, PERO -- IGUALMENTE RESPETABLES SE CONTRAPONEN, DEBE BUSCARSE LA MEJOR MANERA DE CONCILIARLOS.

REMUNERACION DEL PERSONAL:

- 1.- CONSTITUYE EL PRECIO DEL SERVICIO PRESTADO.
- 2.- DEBE SER EQUITATIVA Y, EN TODO LO QUE SEA POSIBLE, DAR SATISFACCIONES AL PERSONAL Y A LA EMPRESA.

CENTRALIZACION:

- 1.- ES UN HECHO DE ORDEN NATURAL, EN TODO ORGANISMO ANIMAL O SOCIAL, LAS SENSACIONES CONVERGEN HACIA EL CEREBRO O LA DIRECCION DE DONDE PARTEN LAS ORDENES QUE PONEN EN MOVIMIENTO TODAS LAS PARTES DEL ORGANISMO.
- 2.- TODO LO QUE AUMENTA LA IMPORTANCIA DE ESTE PAPEL DE LOS SUBORDINADOS, PERTENECE A LA CENTRALIZACIÓN.

JERARQUÍA:

- 1.- ESTÁ CONSTITUÍDA POR LA SERIE DE JEFES --
QUE VA DESDE LA AUTORIDAD SUPERIOR A LA -
INFERIOR.
- 2.- LA VÍA JERÁRQUICA ES EL CAMINO QUE SIGUEN
PASANDO POR TODOS LOS GRADOS DE LA JERAR-
QUÍA, LAS COMUNICACIONES QUE PARTEN DE LA
AUTORIDAD SUPERIOR O LAS QUE LE SON DIRI-
GIDAS.

ORDEN :

- 1.- ORDEN MATERIAL: UN LUGAR PARA CADA COSA Y
CADA COSA EN SU LUGAR.
ES NECESARIO RESERVAR UN LUGAR ADECUADO A
CADA OBJETO Y QUE ESTE SE HALLE EN LUGAR-
ASIGNADO PARA EVITAR PÉRDIDAS MATERIALES Y
DE TIEMPO.
- 2.- ORDEN SOCIAL: UN LUGAR PARA CADA PERSONA Y
CADA PERSONA EN SU LUGAR.
ES INDISPENSABLE RESERVAR UN LUGAR PARA --
CADA PERSONA Y QUE ELLA SE ENCUENTRE EN EL
LUGAR ASIGNADO; ADEMÁS DE QUE SU CAPACIDAD
Y CONOCIMIENTO ESTÁN DE ACUERDO AL PUESTO-
QUE OCUPE.

EQUIDAD:

- 1.- ES EL RESULTADO DE LA COMBINACIÓN DE LA -
BENEVOLENCIA CON LA JUSTICIA.
- 2.- LA EQUIDAD NO EXCLUYE LA ENERGÍA NI EL RI-
GOR.
- 3.- EL ANHELO DE EQUIDAD ES UNA ASPIRACIÓN QUE
DEBE TENERSE EN CUENTA EN EL TRATO CON EL-
PERSONAL.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL:

- 1.- UNA PERSONA NECESITA TIEMPO PARA INICIARSE
EN UNA FUNCIÓN NUEVA Y LLEGAR A DESEMPEÑAR
ESA FUNCIÓN BIEN; ADMITIENDO QUE ESTÁ DOTA-
DA DE LAS APTITUDES NECESARIAS; SI ES DES-
PLAZADA CUANDO APENAS HA CONCLUÍDO EL PE--
RÍODO DE APRENDIZAJE O ANTES, NO HABRÁ TE--
NIDO TIEMPO DE RENDIR UN TRABAJO APRECIA--
BLE.
- 2.- EL APRENDIZAJE DE UN JEFE DE ALTA CATEGO-
RÍA ES GENERALMENTE CARO; SIN EMBARGO LA-
ROTACIÓN DE PERSONAL ES INEVITABLE.

INICIATIVA:

- 1.- EL CONCEBIR Y EJECUTAR UNA COSA, RECIBE EL
NOMBRE DE INICIATIVA.

2.- LA LIBERTAD DE PROPONER Y EJECUTAR SON ELEMENTOS COMPONENTES DE LA INICIATIVA.

UNIÓN DEL PERSONAL O ESPÍRITU DE GRUPO:

1.- LA UNIÓN HACE LA FUERZA. LA ARMONÍA Y LA UNIÓN DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA CONSTITUYE UNA GRAN FUERZA PARA ELLA.

2.- DIVIDIR LAS FUERZAS ENEMIGAS PARA DEBILITARLAS ES DEMOSTRAR HABILIDAD; PERO DIVIDIR LAS PROPIAS ES UNA GRAVE FALTA CONTRA LA EMPRESA.

1.4.1 SU OBJETO:

LA SOCIEDAD, LA UNIÓN MORAL DE HOMBRES, QUE EN FORMA SISTEMÁTICA COORDINAN SUS MEDIOS PARA LOGRAR UN BIEN COMÚN ES POR LO TANTO, EL OBJETO SOBRE EL QUE RECAE LA ADMINISTRACIÓN.

1.4.2. SU FINALIDAD:

ENTRE LAS FORMAS DE COORDINAR LAS PERSONAS Y LAS COSAS QUE FORMAN UNA EMPRESA, Y PRECISAMENTE EN RAZÓN DE LA MANERA EN QUE SE LES COORDINE, SE OBTENDRÁ MAYOR O MENOR RESULTADO O EFICIENCIA.

LA ADMINISTRACIÓN BUSCA EN FORMA DIRECTA PRECISAMENTE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE MÁXIMA EFICIENCIA EN LA COORDINACIÓN, Y SÓLO A TRAVÉS DE ELLA, SE REFIERE A -

LA MÁXIMA EFICIENCIA O APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS MATERIALES, TALES COMO CAPITAL, MATERIAS PRIMAS, MÁQUINAS ETC.

EL TÉRMINO DE "COORDINACIÓN", ES EL QUE RESPONDE MEJOR A LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN, PORQUE ABARCA:

- A) LA ACCIÓN DE QUIEN ESTÁ ADMINISTRANDO: COMO DESPUÉS DEMOSTRAREMOS MÁS DETENIDAMENTE, EN TANTO ADMINISTRA, EN CUANTO COORDINA.
- B) LA ACTIVIDAD MISMA QUE RESULTA DE LA ADMINISTRACIÓN, O EN LA QUE ÉSTA SE TRADUCE; YA SE HAGAN PLANES, YA SE DIRIJA O SE MANDE, YA SE ORGANICE, ETC., EN EL FONDO SIEMPRE SE ESTÁN COORDINANDO COSAS, ACCIONES, PERSONAS, FINES INTERESES, ETC.
- C) LO QUE SE BUSCA AL ADMINISTRAR, ES OBTENER COORDINACIÓN, NO SE COORDINA PARA DIRIGIR, SINO QUE SE DIRIGE PARA COORDINAR.

1.4.3. SUS ETAPAS:

PODEMOS DISTINGUIR DOS FASES O ETAPAS PRINCIPALES.

LA PRIMERA ETAPA EN TODO ORGANISMO ES LA ESTRUCTURACIÓN O CONSTRUCCIÓN DEL MISMO.

LA SEGUNDA ETAPA ES AQUELLA EN LA QUE, YA TOTALMENTE ESTRUCTURADO EL ORGANISMO DESARROLLA EN TODA SU -

PLENITUD LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE LE SON PROPIAS.

PARTIENDO DE LA INICIATIVA DE UNO O POCOS HOMBRES -- TODO SE DIRIGE A LA ESTRUCTURACIÓN DE ESE ORGANISMO SOCIAL-- CUANDO ESTÁ DEBIDAMENTE ESTRUCTURADO, HAY UNA SEGUNDA ETAPA DE SUYO INDEFINIDA, QUE CONSISTE EN LA OPERACIÓN O FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL MISMO, PARA LOGRAR LOS FINES PROPUESTOS.

ES INDISPENSABLE ESTAR REESTRUCTURANDO CONSTANTEMENTE DETERMINADO DEPARTAMENTO, AGRANDARLO, READAPTARLO A NUEVAS -- NECESIDADES O POSIBILIDADES, SUBSTITUIR ELEMENTOS QUE HAN -- SALIDO DE ÉL, ETC.,

1.4.4 SU CARACTER TECNICO:

PUEDEN SEÑALARSE ESTAS DIFERENCIAS ENTRE LAS CIENCIAS Y LAS TÉCNICAS:

- A) LA CIENCIA TIENE COMO OBJETIVO EL VALOR "VERDAD"; EN TANTO QUE LA TÉCNICA BUSCA LA REALIZACIÓN DEL VALOR "UTILIDAD". AL CIENTÍFICO LE INTERESA SABER LO "QUE ES", "SEA ÚTIL, INÚTIL, O HASTA INCONVENIENTE" SIN PRETENDER, EN NINGÓN CASO, QUE SUS REGLAS E INSTRUMENTOS SEAN MÁ S O MENOS VERDADEROS - QUE OTROS.
- B) LA CIENCIA ESTÁ FORMADA POR UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS, O AL MENOS SE BASAN EN ELLOS, LA TÉCNICA SE COMPONE DE UN CONJUNTO DE REGLAS E INSTRUMENTOS.

- C) LO QUE CONSTITUYE UNA CIENCIA ES DE SUYO INMUTABLE O POR LO MENOS NATURALMENTE ESTABLE, AÚN CUANDO VARIEN LAS CIRCUNSTANCIAS, Y CONSIGUIENTEMENTE LA -- APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS; EN CAMBIO LAS TÉCNICAS SON ESENCIALMENTE CAMBIANTES, PUES, TAN PRONTO COMO SE ENCUENTRA UNA TÉCNICA MEJOR PARA HACER ALGO, LA ANTERIOR SE ABANDONA COMO INSERVIBLE, TOTAL O PARCIALMENTE.
- D) LOS PRINCIPIOS QUE FORMAN UNA CIENCIA "SE DESCUBREN", EN TANTO QUE LAS NORMAS E INSTRUMENTOS QUE CONSTITUYEN UNA TÉCNICA "SE CREAN".
- E) LA CIENCIA, EN CUANTO TAL, ES EMINENTEMENTE TEÓRICA O ESPECULATIVA, EN TANTO QUE LA TÉCNICA TIENE UN CARÁCTER ESENCIALMENTE PRÁCTICO Y DE REALIZACIÓN.

LA ADMINISTRACIÓN NO HACE MÁS QUE DEDUCIR DE ELLOS LAS REGLAS Y LOS INSTRUMENTOS QUE LA CONSTITUYEN. Es POR TANTO, CIENTÍFICA EN SU BASE, AUNQUE EN SU NATURALEZA SEA UNA TÉCNICA.

1.4.5 SU IMPORTANCIA:

- 1.- LA ADMINISTRACIÓN SE DA DONDE QUIERA QUE EXISTE UN ORGANISMO SOCIAL, AUNQUE LOGICAMENTE -- SEA MÁS NECESARIA, CUANTO MAYOR Y MÁS COMPLEJA SEA ESTE.

- 2.- PARA LAS GRANDES EMPRESA, LA ADMINISTRACIÓN TÉCNICA O CIENTÍFICA ES INDISCUTIBLE Y OBVIAMENTE ESENCIAL, YA QUE, SU MAGNITUD Y COMPLEJIDAD, SIMPLEMENTE NO PODRÍAN ACTUAR SI NO FUERA A BASE DE UNA ADMINISTRACIÓN SUMAMENTE-TÉCNICA.

EN ELLAS ES QUIZÁ DONDE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA PUEDE AISLARSE MEJOR DE LOS DEMÁS.

- 3.- PARA LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA, TAMBIÉN, QUIZÁ SU ÚNICA POSIBILIDAD DE COMPETIR CON OTRAS, ES EL MEJORAMIENTO DE SU ADMINISTRACIÓN O SEA, OBTENER UNA MEJOR COORDINACIÓN DE SUS ELEMENTOS, MAQUINARIA, MERCADO, CALIFICACIÓN DE MANO DE OBRA, ETC.
- 4.- LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, DE LA EDUCACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, YA QUE SI CADA CÉLULA DE ESA VIDA ECONÓMICO SOCIAL ES EFICIENTE Y PRODUCTIVA, LA SOCIEDAD MISMA, FORMADA POR ELLAS, TENDRÁ QUE SERLO.
- 5.- EN ESPECIAL A LOS PAÍSES QUE ESTÁN DESARROLLÁNDOSE, QUIZÁ ALGUNO DE LOS REQUISITOS SUBSTANCIALES ES MEJORAR LA CALIDAD DE SU ADMINISTRACIÓN, PORQUE, PARA CREAR LA CAPITALIZACIÓN, DESARRO-

LLAR LA CALIFICACIÓN DE SUS EMPLEADOS Y TRABAJADORES, ETC., BASES ESENCIALES DE SU DESARROLLO, ES INDISPENSABLE LA MÁS EFICIENTE TÉCNICA DE COORDINACIÓN DE TODOS LOS ELEMENTOS LA QUE VIENE A SER, POR ELLO, COMO EL PUNTO DE PARTIDA DE ESE DESARROLLO.

1.4.6 PROCESO ADMINISTRATIVO:

A) PREVISION:

ES EL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE, CON BASE EN LAS CONDICIONES FUTURAS EN QUE UNA EMPRESA HABRÁ DE ENCONTRARSE REVELADAS POR UNA INVESTIGACIÓN TÉCNICA SE DETERMINAN LOS PRINCIPALES CURSOS DE ACCIÓN QUE NOS PERMITIRÁN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE ESA MISMA EMPRESA.

DERIVAN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

A) DE LA PREVISIBILIDAD:

ESTA DESCANSA EN UNA CERTEZA MORAL O PROBABILIDAD-SERIA, LA QUE SERÁ TANTO MAYOR, CUANDO MÁS PUEDA APOYARSE EN EXPERIENCIAS PASADAS, PROPIAS O AJENAS Y CUANDO MÁS PUEDAN APLICARSE A DICHAS EXPERIENCIAS MÉTODOS ESTADÍSTICOS O DE CÁLCULO DE PROBABILIDAD.

ÁL APLICAR EL PRINCIPIO SE PUEDE DAR TRES SITUACIONES: CERTEZA, INCERTIDUMBRE Y PROBABILIDAD.

B) DE LA OBJETIVIDAD:

LAS PREVISIONES DEBEN DESCANSAR EN HECHOS MÁS -- BIEN QUE EN OPINIONES SUBJETIVAS.

C) DE LA MEDICIÓN:

LAS PREVISIONES SERÁN TANTO MÁS SEGURAS CUANTO -- MÁS PODAMOS APRECIARLAS, NO SÓLO CUALITATIVAMENTE SINO EN FORMA CUANTITATIVA O SUSCEPTIBLE DE -- MEDIRSE.

NOS DA UNA SERIE DE REGLAS PARA LA FIJACIÓN DEL- OBJETIVO Y DICE QUE LOS OBJETIVOS PUEDEN SER: IN- DIVIDUALES O COLECTIVOS Y QUE PUEDE DISTINGUIRSE EL OBJETIVO QUE PERSIGUE UNA PERSONA Y DE LOS QUE PERSIGUE UN GRUPO HUMANO; OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES Y SE DISTINGUE EN QUE UNO ES MÁS AM- PLIO EN RELACIÓN CON OTROS QUE ESTÁN SUBORDINADOS A ÉL; OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO, LOS OBJE- TIVOS DEBEN REALIZARSE A UN PLAZO CORTO O LARGO DE- TERMINADO.

SUELEN HABER DOS CLASES DE REGLAS:

1.- NEGATIVAS:

- A) NO DEBE TOMARSE COMO OBJETIVO LO QUE PUEDEN SER -- TAN SOLO SUS SÍNTOMAS O ELEMENTOS.
- B) NO DEBE CONFUNDIRSE EL OBJETIVO CON UNO DE LOS ME

DIOS DE ALCANZARLO.

- C) NO DEBEMOS TOMAR COMO POSIBILIDADES CONTRADICTO--RIAS, LAS QUE QUIZÁ SOLO SON CONTRARIAS.
- D) HAY QUE TRATAR DE ENCONTRAR LAS SEMEJANZAS Y DIFE--RENCIAS DE NUESTRO OBJETIVO CON LOS MÁ S PARECIDOS.

2.- POSITIVAS:

- A) DEBE TOMARSE O PROCURARSE CONTAR CON OPINIONES DE DIVERSAS PERSONAS SOBRE TODO SI SUS PUNTOS DE VIS--TA REPRESENTAN ANGULOS DISTINTOS Y COMPLEMENTA---RIOS.
 - B) DEBE FIJARSE POR ESCRITO, EN LOS CASOS DE MAYOR - IMPORTANCIA.
 - C) DEBE APLICARSE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS: QUÉ ES - LO QUE REALMENTE PRETENDEMOS; COMO PRETENDEMOS LO GRARLOS; QUIEN CORRESPONDE REALIZARLO; PORQUÉ - (CUÁL ES SU FINALIDAD); CUÁNDO Y DONDE.
 - D) DEBE SER PERFECTAMENTE CONOCIDO Y EFICAZMENTE QUE--RIDO POR TODOS LOS QUE HAN DE AYUDAR A REALIZARLO.
 - E) DEBEN SER ESTABLES.
- AHORA UTILIZAREMOS LA INVESTIGACIÓN PARA DETERMI--NAR LOS FACTORES TANTO POSITIVOS COMO NEGATIVOS,- QUE HABRAN DE INFLUIR EN LA CONSECUCIÓN DE ÉSE -- FIN.
- NOS DÁ UNAS TÉCNICAS PARA LA INVESTIGACIÓN QUE --

SON LA OBSERVACIÓN Y LA ENCUESTA, DENTRO DE LA --
OBSERVACIÓN VEMOS QUE TODA TÉCNICA COMIENZA CON -
LA OBSERVACIÓN Y TERMINA CON ELLA, EL INVESTIGAR -
LA VALIDEZ DEFINITIVA DE DICHA TÉCNICA CONSISTE -
BÁSICAMENTE EN OBTENER DATOS POR LA DIRECTA E IN-
MEDIATA APLICACIÓN DE NUESTROS SENTIDOS A LOS FE-
NÓMENOS QUE INFLUIRÁN EN LA ADMINISTRACIÓN.

LA ENCUESTA; OBTENDREMOS DICHS DATOS DE LO QUE -
AFIRMEN OTRAS PERSONAS, LOS INSTRUMENTOS MÁS USADOS PARA
PREGUNTAR A LOS DEMÁS SON EL CUESTIONARIO Y LA ENTREVIS-
TA.

A) POR CUESTIONARIO, COMPRENDE LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.
- 2.- MUESTREO.
- 3.- FORMULACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.
- RECOLECCIÓN DE DATOS (4)
- 5.- TABULACIÓN DE LOS MISMOS
- 6.- INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

B) LA ENTREVISTA:

ES UNA CONVERSACIÓN O COMUNICACIÓN, ORAL Y PERSONAL
ENTRE DOS PERSONAS CON UN PROPÓSITO DEFINIDO QUE, EN ----
NUESTRO CASO, ES EL INVESTIGAR ALGÚN ASPECTO Y CONDUCTA -
BAJO UN SISTEMA APROPIADO; SIENDO UNA DE SUS FINALIDADES -
INVESTIGAR LOS FACTORES QUE NOS INTERESAN.

REYES PONCE DA UNAS REGLAS SOBRE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN; Y DICE QUE LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN RESUELVEN EL PROBLEMA DE CÓMO LOGRAR LA MÁX EFICIENTE ADAPTACIÓN POSIBLE DE LOS MEDIOS AL FIN.

NO DESCRIBE LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES COMO UN PROCEDIMIENTO CIENTÍFICO, QUE BUSCA PROVEER LAS BASES MÁX OBJETIVAS Y DIVERSOS FACTORES O VARIABLES QUE INTERVIENEN EN UN PROBLEMA, ANALIZA SU RELACIÓN A TRAVÉS DE UN MODELO, PARA ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN ÓPTIMA ENTRE VARIAS POSIBLES.

B) PLANEACION:

CONSISTE EN FIJAR EL CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y DE NÚMEROS, NECESARIAS PARA SU REALIZACIÓN.

ES IMPORTANTE PLANEAR PORQUE LA EFICIENCIA, OBRA DE ORDEN, NO PUEDE VENIR DEL ACASO, DE LA IMPROVISACIÓN; SU OBJETIVO ES QUE LO QUE SE DESCUBRIÓ COMO POSIBLE Y CONVENIENTE EN LA PREVISIÓN, SE AFINA Y CORRIGE EN LA PLANEACIÓN.

NOS DA UNA SERIE DE PRINCIPIOS LOS CUALES SON:

A) DE LA PRECISIÓN:

LOS PLANES NO DEBEN HACERSE CON AFIRMACIONES VAGAS Y GENÉRICAS SINO CON LA MAYOR PRECISIÓN POSIBLE, - PORQUE VAN A REGIR ACCIONES CONCRETAS.

B) DE LA FLEXIBILIDAD:

TODO PLAN DEBE DEJAR MARGEN PARA LOS CAMBIOS QUE SURJAN EN ÉSTE, YA SEA EN RAZÓN DE LA PARTE IMPREVISIBLE, YA DE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE HAYAN VARIADO DESPUÉS DE - LA PREVISIÓN.

C) DE LA UNIDAD:

DEBEN SER DE TAL NATURALEZA QUE PUEDE DECIRSE QUE EXISTE UNO SÓLO PARA CADA FUNCIÓN; Y TODOS LOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA DEBEN ESTAR, DE TAL MANERA O MODO COORDINADOS E INTEGRADOS, QUE EN REALIDAD PUEDA DECIRSE QUE EXISTE UN SÓLO PLAN GENERAL.

NOS HABLA DE LAS REGLAS SOBRE POLÍTICAS DICIENDO QUE, LAS POLÍTICAS PUEDEN DEFINIRSE COMO LOS CRITERIOS - GENERALES QUE TIENEN POR OBJETO ORIENTAR LA ACCIÓN, DE - JANDO A LOS JEFES CAMPO PARA LAS DECISIONES QUE LES CORRESPONDE TOMAR.

LAS POLÍTICAS SON UNO DE LOS MEDIOS BÁSICOS PARA PODER DELEGAR AUTORIDAD, YA QUE SIN ELLAS, ES IMPOSIBLE - QUE EL DELEGADO EJECUTE SU FUNCIÓN CON EL SENTIDO QUE EL

DELEGANTE NECESITA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

- 1.- DE SU FIJACIÓN.- DEBE DE CUIDARSE QUE TODAS LAS POLÍTICAS QUE HAN DE INFLUIR LA ACTIVIDAD DE UNA SECCIÓN, DEPARTAMENTO O DE TODA LA EMPRESA, QUEDEN CLARAMENTE FIJADAS, DE PREFERENCIA POR ESCRITO.
- 2.- DE SU DIFUSIÓN.- SIENDO EL FIN DE LAS POLÍTICAS QUE INFLUIR EN LA ACTIVIDAD DE LA SECCIÓN, DEPARTAMENTO O DE TODA LA EMPRESA, DEBEN DE QUEDAR CLARAMENTE FIJADAS DE PREFERENCIA POR ESCRITO.
- 3.- DE SU COORDINACIÓN.- DEBE CUIDARSE QUE -- EXISTA ALGUIEN QUE COORDINE E INTERPRETE VÁLIDAMENTE LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS PUES DE OTRO MODO, PUEDEN SER DIVERSA Y AÚN CONTRADICTORIAMENTE APLICADAS.
- 4.- DE SU REVISIÓN PERIÓDICA.- DEBE FIJARSE UN TIEMPO EN EL CUAL TODA POLÍTICA SEA REVISADA, CON EL FIN DE EVITAR QUE SE CONSIDERE COMO VIGENTE ALGUNA QUE EN REALIDAD YA NO LO SEA, O QUE SE CREA CUBIERTO POR LAS ACTUALES ALGÚN NUEVO CAMPO QUE CARECE EN REALI-

DAD DE POLÍTICA AL RESPECTO.

REGLAS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS:

LOS PROCEDIMIENTOS SON AQUELLOS PLANES QUE SEÑALAN LA -
SECUENCIA CRONOLÓGICA MÁS EFICIENTE PARA OBTENER LOS ME
JORES RESULTADOS EN CADA FUNCIÓN CONCRETA DE UNA EMPRESA.

REGLAS:

- 1.- LOS PROCEDIMIENTOS DEBEN FIJARSE POR ESCRITO -
Y DE PREFERENCIA GRÁFICAMENTE.
- 2.- DEBEN SER PERIÓDICAMENTE REVISADOS, A FIN DE
EVITAR TANTO LA RUTINA (DEFECTO) COMO LA SU-
PERESPECIALIZACIÓN (EXCESO).
- 3.- DEBE CUIDARSE SIEMPRE EL EVITAR LA DUPLICA--
CIÓN INNECESARIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.

REGLAS SOBRE LOS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS:

LOS PROGRAMAS SON AQUELLOS PLANES EN LOS QUE NO -
SOLAMENTE SE FIJAN LOS OBJETIVOS Y LA SECUENCIA DE OPERA
CIONES, SINO PRINCIPALMENTE EL TIEMPO REQUERIDO PARA REA
LIZAR CADA UNA DE SUS PARTES.

- 1.- TODO PROGRAMA DEBE ANTE TODO CONTAR CON LA -
APROBACIÓN DE LA SUPREMA AUTORIDAD ADMINISTRA
TIVA PARA APLICARSE Y CON SU COMPLETO APOYO-
PARA LOGRAR SU PLENO ÉXITO.

2.- DEBE CONVENCERSE A LOS JEFES DE LÍNEA QUE -
HABRÁN DE APLICARLOS.

3.- DEBE ESTUDIARSE EL MOMENTO MÁS OPORTUNO PARA
INICIAR LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA NUEVO.

TECNICAS DE LA PLANEACION:

LAS MÁS USADAS SON:

- A) MANUALES DE OBJETIVOS, POLÍTICAS DEPARTAMENTALES, ETC.
- B) DIAGRAMAS DE PROCESO Y FLUJO.
- C) GRAFICAS DE GANT
- D) PROGRAMAS DE MUY DIVERSAS FORMAS.

ORGANIZACION :

ORGANIZACIÓN ES LA ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES - Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL, CON EL FIN DE LOGRAR SU MÁXIMA EFICACIA DENTRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS SEÑALADOS.

IMPORTANCIA :

- 1.- LA ORGANIZACIÓN POR SER ELEMENTO FINAL DEL - ASPECTO TEÓRICO, RECOGE, COMPLETA Y LLEVA HAS TA SUS ÚLTIMOS DETALLES TODO LO QUE LA PREVI

SIÓN Y PLANEACIÓN HAN SEÑALADO RESPECTO A -
CÓMO DEBE SER UNA EMPRESA.

LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:

CUANTO MÁS SE DIVIDE EL TRABAJO, DEDICANDO A CADA EMPLEA
DO A UNA ACTIVIDAD MÁS LIMITADA Y CONCRETA, SE OBTIENE --
DEL SUYO MAYOR EFICIENCIA, PRECISIÓN Y DESTREZA.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO:

PARA CADA FUNCIÓN DEBE EXISTIR UN SOLO JEFE.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEBE PRECISAR EL GRADO DE RESPONSABILIDAD QUE CO-
RRESPONDE AL JEFE DE CADA NIVEL JERÁRQUICO ESTABLECIENDO
SE AL MISMO TIEMPO LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE A AQUE---
LLA.

PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION Y CONTROL:

A CADA GRADO DE DELEGACIÓN DEBE CORRESPONDER EL -
ESTABLECIMIENTO DE LOS CONTROLES ADECUADOS, PARA ASEGU -
RAR LA UNIDAD DE MANDO.

LA FUNCIONALIZACION REGLAS Y TECNICAS:

REGLAS SOBRE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES:

1A. REGLA.- TENIENDO EN CUENTA LOS OBJETIVOS Y PLANES QUE
SE PRETENDEN REALIZAR, DEBE HACERSE, ANTE TO-

- DO, UNA LISTA ESCRITA DE TODAS LAS FUNCIONES QUE PARA ESA EMPRESA SE CONSIDEREN, DEBEN -- ESTABLECERSE EN EL PRIMER NIVEL JERÁRQUICO.
- 2A. REGLA.- DEBE DEFINIRSE EN FORMA SENCILLA, O PRECISARSE AL MENOS, CADA UNA DE LAS FUNCIONES LISTADAS.
- 3A. REGLA.- PARA CADA UNA DE LAS FUNCIONES DEL PRIMER NIVEL SE PROCEDE DE IDÉNTICA FORMA HASTA ESTABLECER TODAS LAS FUNCIONES QUE DEBEN EXISTIR EN EL SEGUNDO NIVEL JERÁRQUICO DENTRO DE CADA DEPARTAMENTO O DIVISIÓN.
- 4A. REGLA.- SE REPITE EN FORMA IDÉNTICA ESTA OPERACIÓN HASTA ALCANZAR LOS ÚLTIMOS NIVELES DENTRO DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y AGOTAR TODAS LAS FUNCIONES OBTENIDAS EN UNIDADES CONCRETAS DE ORGANIZACIÓN, ATENDIENDO AL NÚMERO, CALIDAD, PREPARACIÓN, EXPERIENCIA, ETC., DE LAS PERSONAS DE QUE PODEMOS DISPONER.
- 5A. REGLA.- LA FORMA DE CONSIGNAR ESTA DEPARTAMENTALIZACIÓN CONCRETA SUELE SER DOBLE.

PUEDE DECIRSE QUE EN TODA EMPRESA LAS FUNCIONES BÁSICAS SON TRES: PRODUCCIÓN, VENTAS Y FINANZAS. A ESTAS TRES FUNCIONES, EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS MODER-

NAS, SE AÑADE LA FUNCION PERSONAL.

UNIDADES DE ORGANIZACION:

ESTA NOMENCLATURA ES QUIZÁS LA MÁS GENERAL, CONSISTE EN CONSIDERAR ESTOS GRUPOS DEL SIGUIENTE MODO:

- 1.- DIVISIÓN, EN EL PRIMER NIVEL JERÁRQUICO.
- 2.- DEPARTAMENTO, EN EL SEGUNDO.
- 3.- SECCIÓN, EN EL TERCERO.
- 4.- GRUPO Y SUBGRUPOS, EN EL CUARTO.
- 5.- UNIDAD Y SUBUNIDADES, EN EL QUINTO.

SISTEMAS DE ORGANIZACION:

SON LAS DIVERSAS COMBINACIONES ESTABLES DE LA DIVISIÓN DE FUNCIONES Y LA AUTORIDAD, A TRAVÉS DE LAS CUALES SE REALIZA LA ORGANIZACIÓN.

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR:

ES AQUELLA EN QUE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRELATIVAS, SE TRANSMITEN ÍNTEGRAMENTE POR UNA SOLA LÍNEA PARA CADA PERSONA O GRUPO.

EN ÉSTE SISTEMA CADA GRUPO O INDIVIDUO NO TIENE MÁS QUE UN SOLO JEFE PARA TODOS LOS ASPECTOS, NO RECIBE ORDENES, CONSIGUIENTEMENTE, MÁS QUE DE EL Y A ÉL SÓLO REPORTA.

ORGANIZACION FUNCIONAL DE TAYLOR

ESTE CÉLEBRE FUNDADOR DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, OBSERVANDO QUE EN LA ORGANIZACIÓN LINEAL NO SE DA LA ESPECIALIZACIÓN, HACÍA NOTAR QUE UN MAYORDOMO DEBÍA TENER CONOCIMIENTOS EN OCHO CAMPOS:

- 1.- TOMAR TIEMPOS Y DETERMINAR COSTOS.
- 2.- HACER TARJETAS DE INSTRUCCIÓN.
- 3.- ESTABLECER ITINERARIOS DE TRABAJO.
- 4.- VIGILAR LA DISCIPLINA DEL TALLER.
- 5.- CUIDAR DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE -
MATERIALES, INSTRUMENTAL, ETC.
- 6.- DAR ADIESTRAMIENTO.
- 7.- LLEVAR CONTROL DE LA CALIDAD.
- 8.- CUIDAR EL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN.

TAYLOR PROPONÍA QUE EL TRABAJO DEL MAYORDOMO SE DIVIDIERA ENTRE OCHO ESPECIALISTAS, UNO POR CADA ACTIVIDAD DE LAS QUE ÉL SEÑALABA, Y QUE LOS OCHO TUVIERAN AUTORIDAD CADA UNO EN SU PROPIO CAMPO, SOBRE LA TOTALIDAD DEL PERSONAL.

ORGANIZACION LINEAL O DE STAFF:

- A) DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL CONSERVA LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD ÍNTEGRAMENTE TRANSMITIDA ATRAVÉS DE UN SOLO JEFE PARA CADA FUNCIÓN.
- B) PERO ESTA AUTORIDAD DE LÍNEA, RECIBE ASESORAMIENTO Y SERVICIO DE TÉCNICOS, O CUERPOS DE ELLOS, -

ESPECIALIZADOS PARA CADA FUNCIÓN.

ORGANIGRAMAS:

LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN SE REPRESENTAN EN --
FORMA INTUITIVA Y CON OBJETIVIDAD EN LOS LLAMADOS ORGA -
NIGRAMAS, CONOCIDOS TAMBIÉN COMO CARTAS O GRÁFICAS DE OR
GANIZACIÓN.

PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS:

ESTOS ÚTILES INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN NOS REVELAN.

- 1.- LA DIVISIÓN DE FUNCIONES.
- 2.- LOS NIVELES JERÁRQUICOS.
- 3.- LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.
- 4.- LOS CANALES FORMALES DE LA COMUNICACIÓN.
- 5.- LA NATURALEZA LINEAL O STAFF DEL DEPARTAMENTO. ESTO SUELE INDICARSE, SEA POR DISTINTOS COLORES, SEA POR DISTINTOS GRUESOS DE LA LÍNEA DE COMUNICACIÓN SEA EN FORMA MÁS USUAL, MARCANDO LA AUTORIDAD LINEAL - CON LÍNEA LLENA Y LA STAFF CON LÍNEA PUNTEADA.
- 6.- LOS JEFES DE CADA GRUPO DE EMPLEADOS, TRABAJADORES, ETC.
- 7.- LAS RELACIONES QUE EXISTEN ENTRE LOS DIVERSOS PUESTOS DE LA EMPRESA Y EN CADA DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

REQUISITOS DE LA CARTA DE ORGANIZACIÓN:

- A) LOS ORGANIGRAMAS DEBEN SER, ANTE TODO, MUY CLAROS.
- B) LOS ORGANIGRAMAS NO DEBEN COMPRENDER ORDINARIAMENTE A LOS TRABAJADORES O EMPLEADOS.

- C) LOS ORGANIGRAMAS DEBEN CONTENER NOMBRES DE FUNCIONES Y NO DE PERSONAS.
- D) LOS ORGANIGRAMAS NO DEBEN PRESENTAR UN NÚMERO - MUY GRANDE DE ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN.

CLASES DE ORGANIGRAMA:

ORGANIGRAMAS VERTICALES.

EN LOS ORGANIGRAMAS VERTICALES, CADA PUESTO SUBORDINADO A OTRO SE REPRESENTA POR CUADROS EN UN NIVEL INFERIOR, LIGADOS A AQUEL POR LÍNEAS QUE REPRESENTAN LA COMUNICACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD. DE CADA CUADRO DEL SEGUNDO NIVEL SE SACAN LÍNEAS QUE INDICAN LA COMUNICACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A LOS PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES.

REPRESENTAN LOS MISMOS ELEMENTOS DE LOS ANTERIORES Y EN LA MISMA FORMA, SOLO QUE COMENZANDO EL NIVEL MÁXIMO-JERÁRQUICO A LA IZQUIERDA Y HACIÉNDOSE LOS DEMÁS NIVELES SUCESIVAMENTE HACIA LA DERECHA.

ORGANIGRAMAS CIRCULARES.

ESTÁN FORMADOS POR UN CUADRO CENTRAL, QUE CORRESPONDE A LA AUTORIDAD MÁXIMA DE LA EMPRESA, A CUYO DENTRO SE TRAZAN CÍRCULOS CONCÉNTRICOS, CADA UNO DE LOS CUALES CONSTITUYEN UN NIVEL DE ORGANIZACIÓN. EN CADA UNO DE ÉSOS CÍRCULOS SE COLOCA A LOS JEFES INMEDIATOS Y SE --

LES LIGA CON LÍNEAS QUE PRESENTAN LOS CANALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

ORGANIGRAMA ESCOLAR:

CONSISTE EN SEÑALAR CON DISTINTAS SANGRÍAS EN EL MARGEN IZQUIERDO LOS DISTINTOS NIVELES JERÁRQUICOS, AYUDÁNDOSE DE LÍNEAS QUE SEÑALAN DICHO MARGENES.

LOS NIVELES JERÁRQUICOS; SUS REGLAS.

EL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD QUE SE DA DENTRO DE CADA LÍNEA, DETERMINA LOS NIVELES JERÁRQUICOS.

CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL:

CUANDO AL AUMENTAR, LAS FUNCIONES UN JEFE NOMBRA A NUEVOS AUXILIARES SUYOS PERO QUE SIGUEN DEPENDIENDO DIRECTAMENTE DE ÉL, EXISTE EL CRECIMIENTO VERTICAL. CUANDO POR EL CONTRARIO, POR CONSIDERAR QUE SON YA MUY NUMEROSOS LOS QUE TIENE QUE SUPERVISAR, HACE QUE DEPENDAN DIRECTAMENTE DE ÉL SOLO DOS O MÁS, Y COLOCA BAJO LA SUPERVISIÓN INMEDIATA DE ÉSTOS A TODOS LOS DEMÁS, EXISTE EL CRECIMIENTO VERTICAL.

EL CRECIMIENTO VERTICAL TIENE POR INCONVENIENTE BÁSICO EL QUE DIFICULTA LA RAPIDEZ Y EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN.

EL CRECIMIENTO HORIZONTAL, TIENE EL INCONVENIENTE

DE QUE AUMENTA LO QUE SE LLAMA LA AMPLITUD DE CONTROL O TRAMO DE CONTROL LO QUE ORIGINA RECARGO DE TRABAJO EN EL JEFE QUE TIENE QUE SUPERVISAR, INEFICIENCIA EN LA SUPERVISIÓN, RETARDO EN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBELMAS, ETC.

LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES.

EL ÚLTIMO PASO QUE SUPONE LA ORGANIZACIÓN, UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS Y NIVELES JERÁRQUICOS, ES LA DEFINICIÓN PRECISA DE LO QUE DEBE HACERSE EN CADA UNIDAD DE TRABAJO EL PUESTO QUE PUEDE DEFINIRSE COMO UNA UNIDAD DE TRABAJO ESPECÍFICA E IMPERSONAL.

- A) UNIDAD DE TRABAJO: DETERMINACIÓN ÚLTIMA DE LO QUE CADA HOMBRE CONCRETO DEBE HACER.
- B) ESPECÍFICA: LO QUE SE REQUIERE QUE EL TRABAJADOR TENGA PARA PODER OCUPARLO.
- C) IMPERSONAL: EL PUESTO ES UNIDAD TEÓRICA, POR LO MISMO, NO SE REFIERE A LAS PERSONAS CONCRETAS --- QUE LO OCUPAN.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS: ANALIZAR SIGNIFICA SEPARAR Y ORDENAR LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS CONSISTE POR LO TANTO, EN REGLAS QUE SE DAN PARA SEPARAR LOS ELEMENTOS DEL PUESTO Y ORDENARLOS ADECUADAMENTE, CON LA AYUDA DE LAS NORMAS DE LA LÓGICA Y LA GRAMÁTICA.

D) INTEGRACIÓN:

INTEGRAR ES OBTENER Y ARTICULAR LOS ELEMENTOS MATERIALES HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PLANEACIÓN SEÑALAN COMO NECESARIOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE UN ORGANISMO SOCIAL

A) ES EL PUNTO DE CONTACTO ENTRE LO ESTÁTICO Y LO DINÁMICO, LO TEÓRICO Y LO PRÁCTICO.

B) ES UNA FUNCIÓN PERMANENTE, PORQUE EN FORMA CONSTANTE HAY QUE ESTAR INTEGRADO EL ORGANISMO.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

DE LA ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES: DEBE PREOCUPARSE ADAPTAR LOS HOMBRES A LAS FUNCIONES, Y NO LAS FUNCIONES A LOS HOMBRES.

DE LA PROVISIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS: DEBE PROVEERSE A CADA MIEMBRO DE UN ORGANISMO SOCIAL, DE LOS ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS NECESARIOS PARA HACER FRENTE Y EN FORMA EFICIENTE A LAS OBLIGACIONES DE SU PUESTO.

DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCIÓN ADECUADA.

EL MOMENTO EN QUE LOS ELEMENTOS HUMANOS SE INTEGRAN A UNA EMPRESA TIENE ESPECIALÍSIMA IMPORTANCIA, Y POR LO MISMO, DEBE SER VIGILADO CON ESPECIAL CUIDADO.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS.

- A) DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACIÓN MIRAN A LA COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS TÉCNICOS ENTRE SI Y CON LAS PERSONAS.

- B) DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO: REPRESENTANDO TODOS LOS ELEMENTOS MATERIALES UNA INVERSIÓN, DEBE DISPONERSE EN CADA MOMENTO DE LOS PRECISAMENTE NECESARIOS DENTRO DE LOS MÁRGENES FIJADOS POR LA PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN, EN FORMA TAL QUE, NO FALTEN EN DETERMINADO MOMENTO.

- C) DE LA INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO: DEBE PLANEARSE CON MÁXIMO CUIDADO LA FORMA SISTEMÁTICA DE CONducir estas actividades, EN FORMA TAL QUE LA IMPRODUCTIVIDAD SE REDUZCA AL MÍNIMO.

REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

DEL RECLUTAMIENTO:

DEBEN DISTINGUIRSE EN ÉL DOS ASPECTOS: LAS FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO. LA DISTINCIÓN, AUNQUE A VECES ES DIFÍCIL DE APLICAR, ES ÚTIL -- PORQUE PUEDE OCURRIR QUE UNA FUENTE DE ABASTECIMIENTO SEA BUENA, PERO EL MEDIO DE RECLUTAR EN ELLA AL PERSONAL, SEA MALO O VICEVERSA.

DE LA SELECCIÓN.

LOS MÁS USADOS Y EL ORDEN GENERALMENTE SEGUIDO, ES EL QUE SEÑALAREMOS:

- A) LA HOJA DE SOLICITUD SUELE SERVIR COMO BASE, NO - SOLO PARA REALIZAR TODA LA SELECCIÓN, SINO TAMBIÉN PARA ENCABEZAR TODO EL EXPEDIENTE DEL PERSONAL.
- B) LA ENTREVISTA: SUELE SER UN INSTRUMENTO MUY VALIOSO, PARA SELECCIONAR PERSONAL, TANTO PORQUE COMPLETA Y ACLARA LOS DATOS DE LA HOJA DE SOLICITUD, PORQUE PERMITE OBTENER MÁS VIVAMENTE INFORMES SOBRE - MOTIVACIÓN DEL SOLICITANTE Y HACER OBSERVACIONES.
- C) LAS ENCUESTAS, ÉSTAS TIENEN POR OBJETO COMPROBAR - LOS ANTECEDENTES DE TRABAJO, ESCOLARES, PENALES Y AÚN SOCIALES QUE PUDIERAN HABERSE OBTENIDO CON MOTIVO DE LAS ETAPAS ANTERIORES DE LA SELECCIÓN.
- D) EL EXÁMEN MÉDICO, DEBE DEJARSE HASTA EL FINAL DEL - PROCESO, CUANDO TODAS LAS DEMÁS ETAPAS DEL PROCESO HAN RESULTADO IDÓNEOS PARA EL TRABAJO QUE SE PRE--TENDE LLENAR.

DE LA INTRODUCCIÓN: SUELE COMPRENDER DOS ETAPAS.

- 1.- LA INTRODUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA.
- 2.- EN SU DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

DEL DESARROLLO: TODO ELEMENTO QUE INGRESA A UNA --
EMPRESA NECESITA RECIBIR UN DESARROLLO DE LAS APTITUDES --
Y CAPACIDADES QUE DESEA, PARA ADAPTARLO EXACTAMENTE A LO -
QUE EL PUESTO VA A REQUERIR DE ÉL.

INTEGRACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES.

FINES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, DESDE EL -
PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA.

- 1.- OBTENER LA MÁXIMA CAPACIDAD DE TODO EL PER-
SONAL QUE TRABAJA EN LOS DISTINTOS DEPARTA-
MENTOS Y NIVELES DE LA EMPRESA.
- 2.- MÁS NO BASTA CON LA CAPACIDAD DEL PERSONAL;
ES NECESARIO OBTENER SU PLENA COLABORACIÓN,
ESTO ES QUE QUIEREN PONER SUS CAPACIDADES AL
SERVICIO DE LA EMPRESA.

FINES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DESDE EL -
PUNTO DE VISTA DEL TRABAJADOR.

- 1.- LO PRIMERO QUE UN TRABAJADOR BUSCA AL INGRE-
SAR A UNA EMPRESA, ES OBTENER UN SALARIO O UN
SUELDO JUSTO Y PROPORCIONADO A LA IMPORTANCIA
DE SUS LABORES.
- 2.- MÁS EL TRABAJADOR BUSCA, ADEMÁS DEL SALARIO,
TRATO Y CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADOS.

3.- MÁS EL TRABAJADOR BUSCA TAMBIÉN SEGURIDAD Y
PROGRESO EN EL PUESTO.

LA COORDINACIÓN DE LOS DOS INTERESES; FIN ÚLTIMO
DE LA ADMINISTRACIÓN PERSONAL.

LA CAPACITACIÓN QUE LA EMPRESA DA A UN TRABAJADOR
PARA PROVECHO DE LA EMPRESA, ES TAMBIÉN PARA BENEFICIO -
DEL MISMO TRABAJADOR.

INTEGRACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.

DESDE EL PUNTO DE VISTA EXTERNO A ELLA, SE EXPRESA Y REALIZA EN LAS RELACIONES PÚBLICAS MEDIANTE ELLAS, LA EMPRESA SE INTEGRA CON EL MEDIO SOCIAL EN EL QUE VIVE, Y DEL QUE VIVE.

E) LA DIRECCION:

ES AQUEL ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL QUE SE LOGRA LA REALIZACIÓN EFECTIVA DE TODO LO PLANEADO POR MEDIO DE LA AUTORIDAD DEL ADMINISTRADOR, EJERCIDA A BASE DE DECISIONES, YA SEA TOMADAS DIRECTAMENTE, YA CON MÁS FRECUENCIA, DELEGANDO DICHA AUTORIDAD, Y SE VIGILA SIMULTÁNEAMENTE QUE SE CUMPLAN EN LA FORMA ADECUADA TODAS LAS ORDENES - EMITIDAS.

SE TRATA AQUÍ, DE OBTENER LOS RESULTADOS QUE SE HABÍAN PREVISTO Y PLANEADO Y PARA LOS QUE SE HABÍA ORGA-

NIZADO E INTEGRADO, PERO HAY DOS ESTRATOS SUSTANCIALMENTE DISTINTOS PARA OBTENER ESTOS RESULTADOS.

- 1.- HACER EJECUTAR Y LLEVAR A CABO LAS ACCIONES.
- 2.- EN EL NIVEL ADMINISTRATIVO DIRIGIR NO DE EJECUTAR. NO SE COORDINA PARA DIRIGIR SI NO SE DIRIGE PARA COORDINAR.

SU IMPORTANCIA EN RELACIÓN A LOS DEMÁS ELEMENTOS. SI SE PREVEE, PLANEA, ORGANIZA, INTEGRA Y CONTROLA, ES SÓLO PARA BIEN REALIZAR. DE NADA SIRVEN TÉCNICAS COMPLICADAS EN CUALQUIERA DE LOS OTROS CINCO ELEMENTOS SI NO SE LOGRA UNA BUENA EJECUCIÓN, LA CUAL DEPENDE INMEDIATAMENTE Y COINCIDE TEMPORALMENTE, CON UNA BUENA DIRECCIÓN.

SU IMPORTANCIA EN RAZÓN DE SU CARÁCTER.

ESTE ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN ES EL MÁS REAL Y HUMANO. AQUÍ TENEMOS QUE VER EN TODOS LOS CASOS CON NOMBRES CONCRETOS, A DIFERENCIA DE LA PARTE MECÁNICA, -- EN QUE TRATÁBAMOS MÁS BIEN CON RELACIONES, CON EL CÓMO -- DEBÍAN SER LAS COSAS.

SUS FASES O ETAPAS.

LA DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA SUPONE:

- A) QUE SE DELEGUE AUTORIDAD, YA QUE ADMINISTRAR -- ES HACER A TRAVÉS DE OTROS.

- B) QUE SE EJERZA ESA AUTORIDAD, PARA LO CUAL DEBEN -
PRECISARSE SUS TIPOS, ELEMENTOS, CLASES, ETC.
- C) QUE SE ESTABLEZCAN CANALES DE COMUNICACIÓN.
- D) QUE SE SUPERVISE EL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD.

LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION:

DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES, EL LOGRO DEL FIN COMÚN SE HARÁ MÁS FÁCIL CUANTO MEJOR SE LOGRE COORDINAR LOS - INTERESES DE GRUPO Y AÚN LOS INDIVIDUALES, DE QUIENES - PARTICIPAN EN LA BÚSQUEDA DE AQUEL.

LOS ELEMENTOS DE MANDO:

EL PODER DE MANDAR NECESARIAMENTE INCLUYE TRES - COSAS DIVERSAS.

- 1.- DETERMINAR LO QUE DEBE HACERSE.
- 2.- ESTABLECER CÓMO DEBE HACERSE.
- 3.- VIGILAR LO QUE DEBE HACERSE SE HAGA.

DECISIONES:

LA TOMA DE DECISIONES ES POR ASÍ DECIRLO, LA LLAVE FINAL DE TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO, NINGÚN PLAN, NINGÚN - CONTROL, NINGÚN SISTEMA DE ORGANIZACIÓN EXISTE MIENTRAS - NO SE DA UNA DECISIÓN. LA TÉCNICA PARA LLEGAR A UNA DE CISION VARÍA CON EL TIEMPO DE PROBLEMA, CON LA PERSONA - QUE LA TOMA, Y CON LAS CIRCUNSTANCIAS QUE PREVALEZCAN.

LA SUPERVISION :

LA PALABRA SUPERVISIÓN SE DERIVA DE SUPER; SOBRE Y DE VISUM, SUPINO DE VIDERE, VER; IMPLICA POR LO TANTO: -- VER SOBRE, REVISAR, VIGILAR.

REGLAS DE LA SUPERVISION:

DE LA UNIDAD DEL CUERPO ADMINISTRATIVO, DEBEN -- USARSE TODOS AQUELLOS MEDIOS QUE HAGAN SENTIR A LOS SUPERVISORES QUE SON PARTE DEL CUERPO ADMINISTRATIVO YA QUE -- TIENEN EL CARÁCTER DE JEFES.

DE LA DOBLE PREPARACIÓN: TODO SUPERVISOR NECESITA SER PREPARADO, NO SÓLO EN LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN, VENTAS, CONTABILIDAD, ETC. QUE VA A MANEJAR SINO AL MISMO -- TIEMPO EN LAS QUE REQUERIRÁ POR SU CARÁCTER DE JEFE.

DEL FORTALECIMIENTO DE LA AUTORIDAD SUPERVISORA, LA AUTORIDAD DEL SUPERVISOR TIENE QUE SER FORTALECIDA, -- PROCURANDO SOBRE TODO, QUE TODA ORDEN O INSTRUCCIÓN ASÍ -- COMO QUEJAS, SUGERENCIA, ETC., PASEN POR EL.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR:

TODO SUPERVISOR NECESITA LOS PUNTOS:

- A) DISTRIBUIR EL TRABAJO.
- B) SABER TRATAR A SU PERSONAL.
- C) CALIFICAR A SU PERSONAL.
- D) INSTRUIR A SU PERSONAL.

- E) RECIBIR Y TRATAR LAS QUEJAS CON SUS SUBORDINADOS.
- F) REALIZAR ENTREVISTAS CON ESTOS.
- G) HACER INFORMES, REPORTES, ETC.
- H) CONDUCIR REUNIONES.
- I) MEJORAR LOS SISTEMAS A SU CARGO.
- J) COORDINARSE CON LOS DEMÁS JEFES.
- K) MANTENER LA DISCIPLINA.

F) EL CONTROL:

SU CONCEPTO Y SUS TIPOS.- ES LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS, EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, YA SEA TOTAL O PARCIALMENTE, CON EL FIN DE CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

POR SU FORMA DE OPERAR, EL CONTROL PUEDE SER DE DOS TIPOS DIVERSOS:

- A) CONTROL AUTOMÁTICO (FEEDBACK CONTROL).
- B) CONTROL SOBRE RESULTADOS (OPEN CONTROL).

CUANDO SE HA VISTO YA SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS - NO ALCANZARON, IGUALARON SUPERARON O SE APARTARON DE LO ESPERADO; TAL PROCEDIMIENTO CONSTITUYE EL CONTROL SOBRE RESULTADOS.

ES POSIBLE EN MUCHOS CASOS OBTENER UNA RETROALIMENTACIÓN DE LAS INFORMACIONES QUE RESULTAN DEL CONTROL MISMO Y UTILIZARLAS PARA QUE LA ACCIÓN CORRECTIVA SE INICIE EN FORMA AUTOMÁTICA.

SU IMPORTANCIA.- A) CIERRA EL CICLO DE LA -
ADMINISTRACIÓN.

B) SE DA EN TODAS LAS DEMÁS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

SUS PRINCIPIOS.- DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO -
DEL CONTROL ES NECESARIO DISTINGUIR "LAS OPERACIONES"
DE CONTROL, DE "LA FUNCIÓN" DE CONTROL. LA FUNCIÓN ES
DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO Y EN CAMBIO LAS OPERACIONES
SON DE CARÁCTER TÉCNICO.

DE LOS ESTANDARES.- EL CONTROL ES IMPOSIBLE SI NO
EXISTEN "ESTANDARES" DE ALGUNA MANERA PREFIJADOS, Y SERÁ
TANTO MEJOR, CUANTO MÁΣ PRECISOS Y CUANTITATIVOS SEAN DI
CHOS ESTÁNDARES.

DEL CARACTER MEDIAL DEL CONTROL.- SÓLO DEBERÁ USAR
SE SI EL TRABAJO, GASTO, ETC. QUE IMPONE SE JUSTIFICAN -
ANTE LOS BENEFICIOS QUE DE ÉL ESPERAN.

DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION.- EL CONTROL ADMINISTRA
TIVO ES MUCHO MÁΣ EFICAZ Y RÁPIDO, CUANDO SE CONCENTRA ---
EN LOS CASOS EN QUE NO SE LOGRÓ LO PREVISTO, MÁΣ BIEN QUE
EN LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON COMO SE HABÍA PLANEADO.

SU PROCESO Y REGLAS:

1.- PASOS O ETAPAS DE TODO CONTROL:

- A) ESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DE CONTROL. (2,3,4).
- B) OPERACIONES DE RECOLECCIÓN Y CONCENTRACION DE DATOS. (5,6,7).
- C) INTERPRETACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS. (8,9).
- D) UTILIZACIÓN DE LOS MISMOS RESULTADOS.

2.- ENTRE LA INNUMERABLE VARIEDAD DE MEDIOS DE CONTROL POSIBLES EN CADA CAMPO, HAY QUE ESCOGER LOS QUE PUEDAN CONSIDERARSE COMO ESTRATÉGICOS.

3.- LOS SISTEMAS DE CONTROL DEBEN REFLEJAR EN TODO LO POSIBLE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN:

- A) LA ORGANIZACIÓN ES LA EXPRESIÓN DE LOS PLANES Y A LA VEZ UN MEDIO DE CONTROL.
- B) LOS MISMOS CONTROLES PIERDEN EFICACIA.

4.- AL ESTABLECER LOS CONTROLES, HAY QUE TENER EN CUENTA SU NATURALEZA Y LA DE LA FUNCIÓN CONTROLADA, PARA APLICAR EL QUE SEA MÁS ÚTIL.

5.- LOS CONTROLES DEBEN SER FLEXIBLES, -- CUANDO UN CONTROL NO ES FLEXIBLE, UN PROBLEMA QUE EXIJA REBASAR LO CALCULADO EN LA PREVISIÓN, HACE QUE O BIEN NO SE PUEDA REALIZAR ADECUADAMENTE LA -- FUNCIÓN, O BIEN SE TIENDA A ABANDONAR EL CONTROL COMO INSERVIBLE.

6.- LOS CONTROLES DEBEN REPORTAR RÁPIDAMENTE LAS DESVIACIONES.

7.- LOS CONTROLES DEBEN SER CLAROS PARA TODOS CUANTOS DE ALGUNA MANERA HAN DE USARLOS.

8.- LOS CONTROLES DEBEN LLEGAR LO MÁS CONCENTRADOS QUE SEA POSIBLE A LOS ALTOS NIVELES ADMINISTRATIVOS, QUE LOS HAN DE UTILIZAR.

- 9.- LOS CONTROLES DEBEN CONducIR POR SÍ MISMOS DE ALGUNA MANERA A LA ACCIÓN CORRECTIVA.
- 10.- EN LA UTILIZACIÓN DE LOS DATOS DE CONTROL- DEBE SEGUIRSE UN SISTEMA. SUS PASOS PRINCIPALES SERÁN:
- A) ANÁLISIS DE LOS "HECHOS"
 - B) INTERPRETACIÓN DE LOS MISMOS.
 - C) ADOPCIÓN DE MEDIDAS ACONSEJABLES.
 - D) SU INICIACIÓN Y REVISIÓN ESTRECHA.
 - E) REGISTRO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

11.- EL CONTROL PUEDE SERVIR PARA LO SIGUIENTE:

- A) SEGURIDAD EN LA ACCIÓN SEGUIDA.
- B) CORRECCIÓN DE LOS DEFECTOS.
- C) MEJORAMIENTO DE LO OBTENIDO.
- D) NUEVA PLANEACIÓN GENERAL.
- E) MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

1.5.- GEORGE R. TERRY:

1.- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION:

SE PUEDE DEFINIR UN PRINCIPIO COMO UNA DECLARACIÓN O VERDAD FUNDAMENTAL QUE PROPORCIONA UNA GUÍA PARA EL --- PENSAMIENTO O LA ACCIÓN. (16)

LOS BUENOS PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DEBEN SER:

- A) PRÁCTICAS: LO QUE QUIERE DECIR QUE PUEDEN SER APLICADOS CASI EN CUALQUIER MOMENTO DE LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN Y QUE SERÁN APROPIADOS.
- B) PERTINENTES A LAS FORMAS GENERALES DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- C) CONGRUENTES PARA CONJUNTOS DE CIRCUNSTANCIAS SIMILARES EN QUE SE PRESENTARÁN RESULTADOS SIMILARES.
- D) FLEXIBLE, PORQUE SU APLICACIÓN HABRÁ DE TOMAR EN CUENTA DIFERENCIAS O CAMBIOS PARTICULARES EN LAS CONDICIONES QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN.

2.- UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

PARA TERRY SIGNIFICA QUE LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES DE PLANEAR, ORGANIZAR, EJECUTAR Y CONTROLAR SON BÁSICAS Y ESTÁN DESEMPEÑADAS POR EL GERENTE, SIN IMPORTAR EL TIPO DE EMPRESA, LA ACTIVIDAD PRINCIPAL O EL NIVEL EN EL CUAL TRABAJA EL GERENTE. (17).

3.- SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES:

TERRY DICE QUE UN PROBLEMA ES UNA DESVIACIÓN DE ALGÚN ESTÁNDAR O NIVEL DE DESEMPEÑO DESEADO, AL CUAL SE COMPROMETE UNA PERSONA A ENCONTRAR SOLUCIÓN. (18)

EL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LO BASTANTE FLEXIBLE - PARA SER USADO EN UNA VARIEDAD DE SITUACIONES, ES RELATIVAMENTE SENCILLO Y PROPORCIONA EL AMPLIO PUNTO DE VISTA NECESARIO; OFRECE UN AMPLIO ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO LÓGICO Y CON FRECUENCIA SUGIERE ANÁLISIS ADICIONALES QUE SE PASARON POR ALTO DURANTE LAS ETAPAS INICIALES DE EXÁMEN DE LOS DATOS - BÁSICOS.

4.- PROCESO ADMINISTRATIVO:

4.1 PLANEACIÓN:

TERRY NOS DICE QUE PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN TENGA-

ÉXITO, ES NECESARIO QUE ESTABLEZCAN METAS IDENTIFICABLES, REALISTAS PARA RETADORES Y LUEGO FORMULAN PLANES ESTRATÉGICOS PARA ALCANZARLOS. (19)

NOS DICE QUE LOS OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS SON LA-META QUE SE PERSIGUE, UN ÁMBITO DEFINIDO (INCLUYE) Y SUGIERE LA DIRECCIÓN A LOS ESFUERZOS DE PLANEACIÓN DE UN GERENTE. (20)

HABLA TAMBIÉN DE LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS Y DICE QUE ES UN SISTEMA EN EL CUAL CADA EMPLEADO PARTICIPA EN LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS PERSONALES AL IGUAL -- QUE LOS MEDIOS POR LOS CUALES EL EMPLEADO ESPERA ALCANZAR ESTOS OBJETIVOS.

LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS MOTIVA INTERNAMENTE; EL INDIVIDUO TIENE UNA IDEA MÁS CLARA DE LO QUE PUEDEN Y DEBEN SER LOS RESULTADOS FINALES, SIENTE QUE ES UNA PARTE IMPORTANTE EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SE CREE UNA PARTE VITAL DEL ESFUERZO EN EQUIPO.

ALGUNA DE LAS LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, ES QUE PARA ALCANZAR LAS METAS, LA MAYORÍA DE -- LOS SUBORDINADOS NECESITA RELACIONES INTERPERSONALES, ASÍ COMO COMUNICACIÓN Y EL APOYO EMOCIONAL DE SU SUPERIOR.

NOS DICE QUE LA DETERMINACIÓN DE LO QUE DEBE MEDIRSE Y CÓMO DEBE MEDIRSE PRESENTA DIFICULTADES, EN ESPECIAL EN --

LAS ÁREAS EN DONDE LOS OBJETIVOS SON UN TANTO ABSTRACTOS, COMO LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS, DESARROLLO DEL EMPLEADO O LA RESPONSABILIDAD SOCIAL, SIN EMBARGO, EN TALES ÁREAS PUEDEN HACERSE APROXIMACIONES Y OBTENERSE RESULTADOS RAZONABLEMENTE SATISFACTORIOS. (22)

TIENEN UNA MEJOR OPORTUNIDAD DE SER REALIZADOS --
CUANDO SE TOMAN EN CUENTA LAS SIGUIENTES ORIENTACIONES:
(23)

- 1.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER EL RESULTADO DE LA PARTICIPACIÓN DEL DESENLACE EN SU REALIZACIÓN.
- 2.- TODOS LOS OBJETIVOS EN UNA EMPRESA DEBEN APOYAR LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA.
- 3.- LOS OBJETIVOS DEBEN TENER CIERTO "ALCANCE".
- 4.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER REALISTAS.
- 5.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER CONTEMPORÁNEOS AL IGUAL QUE INNOVADORES.
- 6.- EL NÚMERO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA CADA MIEMBRO DE LA ADMINISTRACIÓN DEBE SER LIMITADO.
- 7.- LOS OBJETIVOS DEBEN SER JERARQUIZADOS DE ACUERDO CON SU IMPORTANCIA RELATIVA.
- 8.- LOS OBJETIVOS DEBEN ESTAR EN EQUILIBRIO CON UNA EMPRESA DADA.

TERRY DEFINE A LA PLANEACIÓN DE LA SIGUIENTE FORMA-
PLANEACIÓN ES SELECCIONAR INFORMACIÓN Y HACER SUPOSICIONES
RESPECTO AL FUTURO PARA FORMULAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS
PARA REALIZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

NOS DA UN FORMATO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONSISTE EN: (35)

- 1.- DETERMINAR LOS OBJETIVOS.
- 2.- REUNIR Y ANALIZAR INFORMACIÓN.
- 3.- EVALUAR LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS DEL ENTORNO QUE AFECTA A LA ORGANIZACIÓN.
- 4.- CONDUCIR UNA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.
- 5.- ESTABLECER LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CURSOS DE ACCIÓN.
- 6.- ELEGIR UNA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA, PERSEGUIR Y PONER EN PRÁCTICA.

NOS DA LOS PASOS EN LA PLANEACIÓN QUE SIRVEN PARA EJECUTAR LOS PLANES: (20)

- 1.- ACLARACIÓN DEL PROBLEMA.- VISUALIZAR CON CLARIDAD EL PROBLEMA. ENUNCIARLO EN FORMA CONCISA.
- 2.- OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN COMPLETA SOBRE LAS ACTIVIDADES INVOLUCRADAS.- EL CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE VAN A PLANEAR Y SU EFECTO SOBRE OTRAS ACTIVIDADES TANTO INTERNAS COMO EXTERNAS DE LA EMPRESA, ES NECESARIO PARA UNA PLANEACIÓN INTELIGENTE.
- 3.- ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- SE EXAMINA CADA UNO DE LOS COMPONENTES DE LA INFORMACIÓN POR SEPARADO Y TAMBIÉN EN RELACIÓN CON TODA LA INFORMACIÓN.

- 4.- ESTABLECIMIENTO DE LAS PREMISAS Y RESTRICCIONES DE LA PLANEACIÓN.- CON BASE EN LOS DATOS PERTINENTES AL PROBLEMA, ASÍ COMO DE LAS CARRENCIAS QUE SE CONSIDEREN DE IMPORTANCIA EN LA DETERMINACIÓN DEL PLAN.- SE PROCEDE A HACER CIERTAS SUPOSICIONES SOBRE LAS CUALES SE BASARÁ LA PLANEACIÓN.
- 5.- DETERMINACIÓN DE PLANES ALTERNOS.- EXISTEN -- PLANES ALTERNOS PARA EJECUTAR EL TRABAJO QUE DEBE HACERSE Y LAS DIVERSAS POSIBILIDADES SE ORIGINAN EN ESTE PASO.
- 6.- ELECCIÓN DEL PLAN PROPUESTO.- AHORA SE LLEGA A LA DECISIÓN RESPECTO A CUÁL PLAN ADOPTAR.
- 7.- ARREGLO DE LA SECUENCIA DETALLADA Y LA OPORTUNIDAD PARA EL PLAN PROPUESTO.- LA CONVERSIÓN DEL PLAN EN REALIDAD Y RELACIONARLO CON TODAS LAS ACTIVIDADES AFECTADAS POR ÉL ES EL SIGUIENTE PASO.
- 8.- PROVISIÓN DE UNA COMPROBACIÓN PROGRESIVA PARA EL PLAN PROPUESTO, EL ÉXITO DEL PLAN SE MIDE - POR LOS RESULTADOS.
DA SEIS PORQUÉS Y EL COMO DE LA PLANEACIÓN PARA MEJORAR EL PROCESO: (27)

- A) PORQUE HACERLO ESTIMULA AL GERENTE A ANALIZAR CUIDADOSAMENTE INCLUIR SOLO LAS ACTIVIDADES NECESARIAS EN LOS PLANES A CORTO PLAZO.

- B) QUÉ ACCIÓN ES NECESARIA PARA IDENTIFICAR LOS TIPOS ESPECÍFICOS Y LA SECUENCIA DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZAR EL OBJETIVO U OBJETIVOS.
- C) DONDE DESIGNAR LAS INSTALACIONES FÍSICAS O EL LUGAR PARA LLEVAR EL PLAN A LA PRÁCTICA.
- D) CUÁNDO ENFATIZAR LA OPORTUNIDAD APROPIADA Y LA DISPONIBILIDAD DE INSTALACIONES PARA EXPEDITAR EL PLAN.
- E) QUIEN LO HARÁ, DESIGNA LA RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL PARA LA VARIEDAD DE ACTIVIDADES REQUERIDAS - DEL GRUPO QUE FORMULÓ EL PLAN.
- F) CÓMO SE HARÁ, OBLIGA AL GERENTE A REVISAR EN FORMA SISTEMÁTICA Y A MEDITAR ENTOD0 EL PROCESO, COMPROBANDO LA INTEGRIDAD DEL PLAN Y LA DIRECCIÓN ADECUADA HACIA LOS OBJETIVOS DECLARADOS.

4.2 ORGANIZACIÓN :

PARA TERRY ORGANIZAR ES ESTABLECER RELACIONES AFECTIVAS DE COMPORTAMIENTO ENTRE LAS PERSONAS DE MANERA QUE PUEDAN TRABAJAR JUNTAS CON EFICIENCIA Y OBTENGAN SATISFACCIÓN PERSONAL AL HACER TAREAS SELECCIONADAS BAJO CONDICIONES AMBIENTALES DADAS PARA EL PROPÓSITO DE REALIZAR ALGUNA META U OBJETIVO. (28)

DA UNOS ELEMENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN FORMAL, LOS CUALES SON: (29)

- 1.- **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** SIGNIFICA DIVIDIR GRANDES TAREAS EN PAQUETES MÁS PEQUEÑOS DE TRABAJO QUE SE DISTRIBUYEN ENTRE VARIAS PERSONAS.
- 2.- **DEPARTAMENTALIZACIÓN:** SE REFIERE A LA ESTRUCTURA FORMA DE LA ORGANIZACIÓN COMPUESTA DE VARIOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS ADMINISTRATIVOS Y SUS RELACIONES ENTRE SÍ.

LA ORGANIZACIÓN ES UN SISTEMA DE PAREDES INTEGRADAS Y DAN UN ENFASIS INDEBIDO A CUALQUIER PARTE FUNCIONAL A COSTA DE TODA LA ORGANIZACIÓN, CREA ISLAS ORGANIZACIONALES DANDO COMO RESULTADO LA INEFICIENCIA Y SIGNIFICATIVOS PROBLEMAS DE COMPORTAMIENTO.

LOS MEDIOS DE DEPARTAMENTALIZACION SON:

POR FUNCIONES, POR PRODUCTO, POR TERRITORIO, POR CLIENTE, POR PROCESO, POR GRUPO ESPECIAL Y POR MATRIZ.

- 3.- **GRADO O ALCANCE DE CONTROL:** SE REFIERE AL NÚMERO DE SUBORDINADOS INMEDIATOS QUE DEPENDEN DE UN GERENTE. LOS TRAMOS ESTRECHOS, EXPEDITAN LAS RELACIONES MÁS PERSONALIZADAS GERENTE-SUBORDINADO, QUIZÁ UN MANEJO MÁS EFECTIVO DE LOS SUBORDINADOS Y UNA ORGANIZACIÓN ALTA, ESTO ES, CON RELATIVAMENTE MUCHOS NIVELES.

PODER Y AUTORIDAD:

ORGANIZACIONES INFORMALES

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES INFORMALES:

- 1.- PERPETÚAN LOS VALORES CULTURALES Y SOCIALES - QUE APRECIA EL GRUPO.

CIERTOS VALORES POR LO GENERAL YA SE CONSERVAN EN COMÚN ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO INFORMAL LA INTERACCIÓN DIARIA REFUERZA ESTOS VALORES Y PERPETÚAN UN ESTILO DE VIDA EN PARTICULAR Y -- CONSERVAN LA UNIDAD E INTEGRIDAD DEL GRUPO.

2.- PROPORCIONAN CONDICION SOCIAL Y SATISFACCION -
QUE NO PUEDEN OBTENERSE EN LA ORGANIZACION FOR
MAL.

EN UNA GRAN ORGANIZACION UN TRABAJADOR PUEDE -
SENTIRSE COMO UN MIEMBRO ANONIMO EN VEZ DE COMO
UN INDIVIDUO UNICO.

3.- PROMUEVEN LA COMUNICACION ENTRE LOS MIEMBROS:
EL GRUPO INFORMAL CREA CANALES O SISTEMAS DE -
COMUNICACION.

4.- PROPORCIONAN CONTROL SOCIAL INCLUYENDO Y REGU
LANDO LOS COMPORTAMIENTOS DENTRO Y FUERA DEL -
GRUPO.

EL CONTROL INTERNO PERSUADE A LOS MIEMBROS DEL
GRUPO A CONFORMARSE A SU ESTILO DE VIDA.

4.3 EJECUCION:

LA EJECUCION ES HACER QUE TODOS LOS COMPONENTES DEL
GRUPO QUIERAN REALIZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y QUE -
SUS MIEMBROS SE ESFUERCEN POR ALCANZARLOS, PUESTO QUE LOS-
MIEMBROS QUIEREN LOGRAR ESOS OBJETIVOS, (31)

DOTACION: EL EJECUTOR ADJUNTO

LA DOTACION DE PERSONAL ES UNA ACTIVIDAD ADJUNTA O
UN REQUISITO PREVIO A LA EJECUCION.

RECLUTAMIENTO:

UNA VEZ QUE UNA COMPAÑIA DETERMINA LOS DIVERSOS ---

PUESTOS QUE DEBEN OCUPARSE, DESARROLLA LAS DESCRIPCIONES DE TALES PUESTOS Y LEVANTA UN INVENTARIO DE HABILIDADES PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE RECURSOS HUMANOS. EL RECLUTAMIENTO ES LA FUENTE QUE ALIMENTA EL ESTANQUE ADMINISTRATIVO; SIN ÉL, EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SE AGOTA Y SE AMENAZA LA SOBREVIVENCIA DE UNA EMPRESA. (32)

ALTERNATIVAS EN EL RECLUTAMIENTO: (33)

- 1.- PROMOCIÓN DESDE DENTRO DE LA COMPAÑÍA.
- 2.- RECLUTAMIENTO DESDE OTRAS COMPAÑÍAS.
- 3.- GRADUADOS DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS ESPECIALIZADAS.
- 4.- ANUNCIOS.
- 5.- AGENCIAS DE EMPLEO.

UN MODELO DE SELECCIÓN.

LOS CANDIDATOS RECLUTADOS SON EVALUADOS RESPECTO A HABILIDAD, PERSONALIDAD Y FACTORES SOCIALES POR MEDIO DE DATOS BIOGRÁFICOS Y ENTREVISTAS, OBSERVACIONES Y --- TESTS. (34).

MEDIOS DE EVALUACIÓN:

EL PRIMER MEDIO DE EVALUACIÓN ES EL BIOGRÁFICO, EL CUAL REVELA LAS REALIZACIONES PASADAS DEL CANDIDATO, SUS ANTECEDENTES PERSONALES, HISTORIA DE EMPLEOS, Y UN HISTORIAL NOTABLE DE ÉXITOS. (35)

IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS:

LA VERDADERA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE TODA EMPRESA SE ENCUENTRA EN SU HABILIDAD PARA RESPONDER FAVORABLEMENTE Y CON VOLUNTAD A LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO Y A LAS OPORTUNIDADES, Y EN ÉSTOS ESFUERZOS OBTENER SATISFACCIÓN, TANTO POR CUMPLIR CON EL TRABAJO COMO POR ENCONTRARSE EN EL AMBIENTE DEL MISMO. (36)

LA ORIENTACION

BENEFICIOS DE LA ORIENTACIÓN:

LA ORIENTACIÓN NO SÓLO ES "ALGO BUENO QUE HACER".- PROPORCIONA IMPORTANTE SOCIALIZACIÓN PARA LOS EMPLEADOS Y PRODUCE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS PARA LA ADMINISTRACIÓN- Y LA ORGANIZACIÓN. (37)

- 1.- AYUDA A REDUCIR EL NIVEL DE ANSIEDAD EXPERIMENTADA POR EL NUEVO EMPLEADO.

LA ANSIEDAD QUE PRIMERO EXPERIMENTA UN EMPLEADO ES EL TEMOR AL FRACASO Y DE - NO PODER DESEMPEÑAR EN FORMA ADECUADA- EL PUESTO.

- 2.- REDUCE LOS COSTOS DEL ENTRENAMIENTO - INICIAL PARA EL NUEVO RECLUTA.
- 3.- DISMINUYE LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS.
- 4.- AHORRA TIEMPO A LOS GERENTES Y A LOS - OTROS EMPLEADOS.

- 5.- PROMUEVE UNA MAYOR LEALTAD ORGANIZACIONAL, ACTITUDES POSITIVAS Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO POR LA VÍA DE EXPECTACIONES REALIZADAS DEL TRABAJO.

4.4. DIRECCION :

SIGNIFICADO DEL LIDERAZGO:

LA RELACIÓN EN LA CUAL UNA PERSONA (EL LÍDER) INFLUYE EN OTRAS PARA TRABAJAR VOLUNTARIAMENTE EN TAREAS - RELACIONADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DESEADOS POR EL LÍDER Y/O GRUPO. (38)

SUPOSICIONES RESPECTO A LAS PERSONAS

TEORIA X Y TEORIA Y

DE DOUGLAS MCGREGOR (39), NOS AYUDARÁN AL ESTUDIO DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO. (40)

A) TEORIA X:

- 1.- A LAS PERSONAS BÁSICAMENTE LES DISGUSTA EL TRABAJO, SON PEREZOSAS Y EVITARÁN EL TRABAJO SI ES POSIBLE.
- 2.- DEBIDO A SU PEREZA Y DISGUSTO POR EL TRABAJO, LA GENTE DEBE SER COHERCIONADA, AMENAZADA Y ESTRECHAMENTE DIRIGIDA Y CONTROLADA (ADMINISTRADA), PARA ASEGURAR UN MÍNIMO DE DESEMPEÑO.
- 3.- A LA MAYORÍA DE LA GENTE LE AGRADA SER ADMINISTRADA CON POLÍTICAS, REGLAS Y UN ESTRECHO CONTROL POR ALGUIEN EN UN PUESTO AUTORITARIO.
- 4.- LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS SON PASIVAS, -- ACEPTAN POCOS RIESGOS Y, EN CONSECUENCIA, -- PREFIEREN LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO A --- CUALQUIER OTRO ELEMENTO EN LA VIDA DE TRABAJO.

B) TEORIA Y:

LA TEORÍA "Y" DE MCGREGOR, PROPORCIONA UNA ANÁLISIS DE LAS SUPOSICIONES GENERALES SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO. (41)

- 1.- LAS PERSONAS NO REHUYEN EL TRABAJO PORQUE LES AGRADE HACERLO. EL TRABAJO ES TAN NATURAL COMO COMER; DORMIR Y JUGAR.
- 2.- DADO EL AMBIENTE ADECUADO, LAS PERSONAS - BUSCARÁN RESPONSABILIDADES Y SERÁN MUY -- CREATIVAS EN SU TRABAJO.
- 3.- CUANDO LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES SON CONGRUENTES CON LOS OBJETIVOS PERSONALES, LAS PERSONAS ESTARÁN ALTAMENTE MOTIVADAS PARA TRABAJAR Y EJERCER SUSTANCIAL AUTO-- DIRECCIÓN.
- 4.- LA FORMA COMO SE COMPROMETEN LAS PERSONAS A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES ESTÁ EN FUNCIÓN DE LAS RECOMPENSAS QUE RECIBEN PARA SU REALIZACIÓN.

TEORIAS DEL LIDERAZGO:

DARÉ AHORA TRES TEORÍAS QUE DA TERRY (42), PARA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO:

SE ENFOCARON A QUE LOS LÍDERES NACEN, NO SE HACEN ESTOS ESTUDIOS SE ENFOCARON A LOS RAZGOS PERSONALES DE - LOS LÍDERES E INTENTARON IDENTIFICAR UN GRUPO DE CARACTERÍSTICAS O RAZGOS INDIVIDUALES QUE DISTINGUIAN.

FACTORES DE RAZGOS DE STOGDILL:

- 1.- INTELIGENCIA Y ERUDICIÓN.
- 2.- RAZGOS FÍSICOS.
- 3.- PERSONALIDAD.

4.- CONDICIÓN SOCIAL Y EXPERIENCIA.

5.- ORIENTACIÓN A LA TAREA.

2.- TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO:

AFIRMAN QUE EL ESTILO DE UN LÍDER ESTÁ ORIENTADO - HACIA UN ÉNFASIS CENTRADO EN EL EMPLEADO O CENTRADO EN EL PUESTO. EN EL CASO DE ESTAR CENTRADO EN EL EMPLEADO, EL LÍDER ENFATIZA EL DESARROLLO DE RELACIONES ABIERTAS Y --- AMISTOSAS CON LOS EMPLEADOS Y ES MUY SENSIBLE A SUS NECESIDADES PERSONALES Y SOCIALES. UNA ORIENTACIÓN CENTRADA EN EL PUESTO, ES AQUELLA EN LA CUAL EL LÍDER ENFATIZA TENER EL TRABAJO HECHO MEDIANTE LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DELEGACIÓN, TOMA DE DECISIONES, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO- Y EL EJERCICIO DE UN ESTRECHO CONTROL ADMINISTRATIVO.

3.- TEORIAS SITUACIONALES:

EL LIDERAZGO DE ÉXITO DEPENDE DE LA RELACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DEL LÍDER. LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL PUEDE INCLUIR VARIABLES TALES COMO EL ENTORNO, LOS VALORES DE LOS GERENTES Y DE LOS SUBORDINADOS, LAS ACTITUDES Y LA EXPERIENCIA, ASÍ COMO LA NATURALEZA DEL TRABAJO EN PARTICULAR QUE DEBA DESEMPEÑARSE, INCLUYENDO TIEMPO Y DINERO.

PARA TERRY LA COMUNICACIÓN ES UNA PARTE MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y ÉL NOS DICE QUE ES EL

PROCESO DE INTERCAMBIAR INFORMACIÓN Y SENTIMIENTOS ENTRE-
DOS O MÁS PERSONAS, Y ES ESENCIAL PARA UNA ADMINISTRACIÓN
EFECTIVA. (43)

LA COMUNICACION Y LA ADMINISTRACION:

LA COMUNICACIÓN ES UNO DE LOS FACILITADORES MÁS --
IMPORTANTES DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS. SIN ELLA
NO SE PUEDEN INTERCAMBIAR IDEAS Y EXPERIENCIAS.

EL ENTENDIMIENTO ES EL OBJETIVO DE LA COMUNICACIÓN.

LA COMUNICACIÓN ES UN MEDIO, NO UN FIN. HACE POSI-
BLE EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SIRVE COMO EL LUBRICANTE
PARA SU OPERACIÓN UNIFORME.

CLASIFICACION DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA:

COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL:

LA COMUNICACIÓN FORMAL SIGUE LA CADENA DE MANDO DE-
LA ORGANIZACIÓN FORMAL. PARA CUALQUIERA DE ESA COMUNICA-
CIÓN LA TRAYECTORIA DE TRANSMISIÓN ESTÁ PRESCRITA Y ESTIPU-
LADA, LA DESIGNACIÓN FORMAL Y LA SANCIÓN OFICIAL.

LA COMUNICACION INFORMAL, COMÚNMENTE LLAMADA RUMOR-
O TELÉGRAFO SECRETO LO UTILIZAN LOS GERENTES ASTUTOS PARA-
COMPLEMENTAR LA COMUNICACIÓN FORMAL. (44)

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y EFICIENTE:

LA COMUNICACIÓN EFICIENTE INTENTA MINIMIZAR EL -- TIEMPO Y EL COSTO EN EL ESFUERZO TOTAL DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

LA COMUNICACIÓN EFFECTIVA COMPRENDE LA MEJOR FORMA DE ENVÍO Y RECIBO DE LA INFORMACIÓN, EL PLENO ENTENDIMIENTO DEL MENSAJE POR AMBAS PARTES, Y LA ACCIÓN APROPIADA EMPRENDIDA AL FINAL DEL INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

PROPOSITOS DE LA COMUNICACION (45)

- 1.- AUMENTAR LA ACEPTACIÓN DE LAS REGLAS ORGANIZACIONALES POR LOS SUBORDINADOS AL PERMITIRLES DISCUTIR ACTITUDES.
- 2.- OBTENER MAYOR DEDICACIÓN A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES MOTIVANDO, CONTROLANDO Y EVALUANDO EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ORGANIZACIONAL.
- 3.- PROPORCIONAR LOS DATOS NECESARIOS PARA TOMAR DECISIONES.
- 4.- CLARIFICAR LAS RESPONSABILIDADES DE TAREA, - IDENTIFICAR LOS PUESTOS DE AUTORIDAD Y FIN - CAR RESPONSABILIDAD PARA EL DESEMPEÑO.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION:

PASO UNO; TRANSMISOR-PLANIFICADOR:

EL TRANSMISOR O ENVIADOR DEL MENSAJE, LO DEBE CONCEPTUALIZAR MENTALMENTE ANTES DE CODIFICARLO.

PASO DOS; CODIFICACIÓN:

LA CODIFICACIÓN ES LA "ENVOLTURA" MENTAL DEL MENSAJE DE COMUNICACIÓN.

PASO TRES; EL MENSAJE Y EL MEDIO:

ESTE PASO IMPLICA LA VERDADERA TRANSMISIÓN FÍSICA DEL MENSAJE CONCEPTUALIZADO, EL ACTO FÍSICO DE HABLAR, - ESCRIBIR O HACER ADEMANES A ALGUIEN TRANSMITE UN MENSAJE CON GRADOS VARIABLES DE ENTENDIMIENTO POR PARTE DEL RECEPTOR.

PASO CUATRO; RECEPCIÓN:

ESTO IMPLICA SENCILLAMENTE LA RECEPCIÓN FÍSICA DEL MENSAJE: ESCUCHAR, VER, SENTIR, COMPRENDER, ETC.

PASO CINCO Y SEIS; DESCODIFICACIÓN Y RESPUESTA:

LA DESCODIFICACIÓN ES LA INTERPRETACIÓN DEL MENSAJE POR PARTE DEL RECEPTOR.

PASO SIETE; RETROALIMENTACIÓN:

LA REACCIÓN DEL RECEPTOR AL MENSAJE ES UNA FORMA - DE COMUNICACIÓN AL TRANSMISOR Y EN REALIDAD SIGUE EL MISMO PROCESO DE PASO POR PASO QUE ES LA SECUENCIA INICIAL - DEL TRANSMISOR.

4.5 C O N T R O L :

DEFINICION DE CONTROL:

CONTROLAR ES DETERMINAR QUÉ SE ESTÁ REALIZANDO --- ESTO, ES EVALUAR EL DESEMPEÑO Y, SI ES NECESARIO, APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS, DE MANERA QUE EL DESEMPEÑO TENGA LU GAR DE ACUERDO CON LOS PLANES.

EL PROCESO DE CONTROL:

EL CONTROL CONSISTE EN UN PROCESO COMPUESTO DE TRES PASOS DEFINIDOS QUE SON UNIVERSALES. (48)

- 1.- MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO
- 2.- COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL ESTÁNDAR Y COMPROBACIÓN DE LAS DIFERENCIAS, SI EXISTEN.
- 3.- CORREGIR LAS DESVIACIONES DESFAVORABLES APLICANDO LAS NECESARIAS MEDIDAS CORRECTIVAS.

MEDICION DEL DESEMPEÑO:

EL PRIMER PASO DE MEDIR EL DESEMPEÑO PRINCIPIA CON LA CONSIDERACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA MEDICIÓN. LA MEDICIÓN REQUIERE LA UNIDAD DE MEDIDA Y UNA CUENTA DE CUÁNTAS VECES LA ENTIDAD ESTÁ BAJO CONSIDERACIÓN. (49)

COMPARACION DEL DESEMPEÑO CON EL ESTANDAR

CUANDO HAY DIFERENCIA ENTRE EL DESEMPEÑO Y EL ESTÁNDAR, SE NECESITA CRITERIO PARA EVALUAR SU SIGNIFICADO. ESTABLECER UNA VARIACIÓN RÍGIDA ABSOLUTA O INCLUSO UNA GAMA - DE LO QUE ES SATISFACTORIO NO ES ADECUADO. LOS GERENTES - ENCARGADOS DEL CONTROL, POR TANTO, DEBEN ANALIZAR, EVALUAR Y JUZGAR LOS RESULTADOS CON LO MEJOR DE SU HABILIDAD.

LOS ESFUERZOS DE CONTROL ESTÁN DIRIGIDOS A LOS CASOS EXCEPCIONALES, O A AQUELLOS QUE NO SE CONFORMAN DE MANERA - ADECUADA CON EL ESTÁNDAR O BASE DE CONTROL. (50)

CORRECCION DE LAS DESVIACIONES:

PUEDE CONSIDERARSE COMO EL PASO QUE ASEGURAN QUE-
LAS OPERACIONES ESTÁN AJUSTADAS Y QUE SE HACEN ESFUERZOS
PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS INICIALMENTE PLANEADOS.

TRES TIPOS DE CONTROL (51)

A) CONTROL PREELIMINAR:

EN VEZ DE ESPERAR LOS RESULTADOS Y COMPARARLOS CON
LOS OBJETIVOS, ES POSIBLE EJERCER UNA INFLUENCIA CONTROLA
DORA LIMITANDO LAS ACTIVIDADES POR ADELANTADO.

B) CONTROL CONCURRENTE:

ES LA MÉDULA DE TODO SISTEMA DE CONTROL DE OPERA--
CIONES.

C) CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN:

ES DE ESPECIAL IMPORTANCIA EN EL CONTROL PUES PUE-
DE CONSIDERARSE COMO UN SISTEMA COMPUESTO DE LOS ELEMEN--
TOS. LA RETROALIMENTACIÓN IMPLICA QUE SEAN REUNIDOS ALGU
NOS DATOS Y SE HAN ANALIZADO, Y QUE SE HAN REGRESADO LOS-
RESULTADOS A ALGUIEN O A ALGO EN EL PROCESO QUE SE ESTÁ -
CONTROLANDO, DE MANERA QUE PUEDAN HACERSE CORRECCIONES.

OBTENCION DE DATOS SOBRE EL DESEMPEÑO:

LOS SIGUIENTES 3 MÉTODOS NOS SERVIRÁN PARA MEDIR -
EL DESEMPEÑO Y SON: (52)

1.- OBSERVACIONES PERSONALES;

ESTE MÉTODO CONSISTE EN IR AL ÁREA DE ACTIVIDADES Y TOMAR NOTA DE LO QUE SE ESTÁ HACIENDO NO PROPORCIONA VALORES CUANTITATIVOS PRECISOS, Y LA INFORMACIÓN OBTENIDA ES AMPLIA EN TÉRMINOS GENERALES.

2.- REPORTES VERBALES:

PUEDE TOMAR LA FORMA BIEN SEA DE UNA SERIE DE ENTREVISTAS O LA REUNIÓN DE UN GRAN GRUPO CON DISCUSIONES INFORMALES.

3.- REPORTES POR ESCRITO:

LOS REPORTES ESCRITOS PROPORCIONAN UN REGISTRO PERMANENTE PARA SU COMPARACIÓN O ESTUDIO EN ALGUNA FECHA FUTURA.

CAPITULO DOS

EVOLUCION Y BASES LEGALES DE OPERACION

DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE

CAPITULO DOS

ANTECEDENTES, EVOLUCION Y POSIBILIDADES:

ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL -
AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS:

- 1.- ASPECTOS FINANCIEROS
- 2.- INSTRUMENTOS DE APOYO
- 3.- SEGURIDAD VIAL
- 4.- REESTRUCTURACION REGLAMEN-
TARIA.
- 5.- REGIMEN FISCAL
- 6.- RECURSOS HUMANOS
- 7.- GARANTIAS AL AUTOTRANSPORTE
- 8.- SU ASPECTO LEGAL

IMPORTANCIA Y SITUACION ACTUAL

ANTECEDENTES, EVOLUCION Y POSIBILIDADES:

GRACIAS A LOS MEDIOS DE TRANSPORTE, SE HA HECHO POSIBLE, EL FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS GRANDES CIUDADES Y ESPECIALMENTE DE LAS REGIONES LOCALIZADAS FUERA DE LAS ZONAS DE LOS RIOS NAVEGABLES Y DE LOS PUERTOS-QUE POR EL INCREMENTO DE LAS COMUNICACIONES HAN ACELERADO SU DESARROLLO.

EN LA ANTIGUEDAD LAS GRANDES CIUDADES, EN SU MAYORÍA, ERAN PORTUARIAS, LA COMUNICACIÓN CON LOS PEQUEÑOS POBLADOS DEL INTERIOR ERA A BASE DE VEHÍCULOS DE TRACCIÓN ANIMAL, EN LA QUE EL CABALLO DE ALBARDA CONTINUÓ SIENDO EL MEDIO MÁS COMÚN DE VIAJAR, HASTA FINES DEL SIGLO XVIII, EN QUE SE CONSTRUYERON CAMINOS PRINCIPALES - POR LAS QUE UN CARRUAJE PODÍA MANTENER BUENA VELOCIDAD.

CON LA INVENCION DE LA LOCOMOTORA DE VAPOR, CON LA CONSTRUCCION DE LOS FERROCARRILES DA PRINCIPIO LA --ÉPOCA MODERNA, SE PUEDE DECIR QUE TODO EL PROGRESO DE LA CIVILIZACIÓN (1800-1920) ESTUVO APOYADO CASI ÚNICAMENTE POR EL TRANSPORTE FERROVIARIO.

EN NUESTRO PAÍS, ES HASTA 1925 CUANDO SE INICIÓ LA CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS MODERNAS, DEBIDO AL INCREMENTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y A LA INTRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES. SE CREÓ LA COMISIÓN NACIONAL DE

CAMINOS POR EL ENTONCES PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, GENERAL PLUTARCO ELÍAS CALLES, CUYA FINALIDAD ERA CONSTRUIR, CONSERVAR Y MEJORAR LOS CAMINOS NACIONALES.

EN MÉXICO, EL TRANSPORTE DE PERSONAS Y DE BIENES-- DIÓ PRINCIPIO MEDIANTE ENTREGAS DE CONCESIONES O PERMISOS DE RUTA QUE EFECTUARON LAS AUTORIDADES A PERSONAS FÍSICAS MISMAS QUE AL AGRUPARSE Y ALCANZAR UN NÚMERO SUPERIOR A DIEZ, FORMABAN UNA SOCIEDAD COOPERATIVA, QUE SE REGÍA CONFORME A LOS ESTATUTOS DE LA LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES.

TIEMPO DESPUÉS LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, GIRAN INSTRUCCIONES, YA QUE SE VEN EN LA NECESIDAD DE FORMAR SOCIEDADES ANÓNIMAS DE CAPITAL VARIABLE, DÁNDO FACILIDADES PARA EFECTUAR DICHS CAMBIOS.

EN EL AÑO DE 1930 MÉXICO CONTABA CON 1426 KMS. DE CARRETERAS PERO DURANTE EL DECENIO DE 1930 A 1940 SE TERMINARON 8503 KMS. ENTRE CAMINOS FEDERALES Y EN COOPERACIÓN, DE 1940 A 1950 SE CONSTRUYERON 11493 KMS. DE NUEVOS CAMINOS, EN 1947 SE CREÓ EL COMITÉ NACIONAL DE CAMINOS NACIONALES, FUNCIONANDO CON FONDOS DE LA FEDERACIÓN, LOS GOBIERNOS DE LOS ESTADOS Y LOS PARTICULARES.

DURANTE EL DECENIO 1950 A 1960 SE AGREGARON 19348 LEGANDO A UN TOTAL DE 40770.

PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DE 1970 A 1983 SE CONTABAN -
CON UN TOTAL DE 47500 KMS. DE CARRETERAS TRONCALES, Y --
UNA RED DE CAMINOS RURALES DE 76000 KMS. AUMENTANDO PARA
FINES DE 1984 A 94096 KM. DE CAMINOS RURALES, 55830 KMS.
DE CAMINOS ESTATALES Y 45327 KMS. DE CAMINOS FEDERALES.

MÉXICO SIENDO UN PAÍS EN VÍAS DE DESARROLLO, QUE-
EN LA ACTUALIDAD ATRAVIESA POR UNA SERIA CRISIS ECONÓMI-
CA, SU PROGRESO SE HA INTERRUMPIDO Y CON LA PROBLEMÁTICA
DE EXISTENCIA DE LOCALIDADES CAPACES DE PRODUCIR LO QUE
LA SOCIEDAD DEMANDA, SE VE EN LA NECESIDAD DE TRANSPORTAR
TANTO PRODUCTOS COMO PERSONAS QUE REQUIEREN DE ESOS BIE-
NES.

DICHAS NECESIDADES QUE DEMANDA LA POBLACIÓN EN -
GENERAL ESTÁN SIENDO SATISFECHAS GRACIAS A LOS SERVICIOS
PROPORCIONADOS POR LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE; ----
TRANSPORTANDO A PERSONAS Y BIENES ENTRE CIUDADES, PUE--
BLOS, LOS CENTROS INDUSTRIALES Y DE TURISMO. LOS AUTO
BUSES EN ESPECIAL, CUENTAN CON UNA VERSATILIDAD QUE NO-
TIENEN LOS FERROCARRILES NI EL AVIÓN EN CAMBIO, EL AUTO
BÚS, SI PUEDE SUBSTITUIR A AMBOS Y CON LAS INNOVACIONES
Y CAMBIO DE EQUIPO, EL AUTOTRANSPORTE POR AUTOBÚS VA GA
NANDO TERRENO CADA VEZ MÁS RÁPIDAMENTE.

B) ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANS
PORTE DE PASAJEROS:

EL SERVICIO DE PASAJEROS SE ATIENDE CON 29200 UNIDADES DE LAS CUALES 5939 CORRESPONDEN A PRIMERA CLASE -- 16532 A SEGUNDA CLASE Y EL RESTO CORRESPONDE A TURISMO Y SERVICIO MIXTO.

EXISTE RIGIDEZ EN LA OPERACIÓN DE SERVICIO, QUE IMPIDE ADECUAR LA OFERTA A LAS VARIACIONES CÍCLICAS, -- ESTACIONALES Y DIARIAS DE LA DEMANDA, DE TAL FORMA QUE EN LOS MOMENTOS EN QUE ÉSTA SE ELEVA, EL NÚMERO DE ASIENTOS OFRECIDOS ES INSUFICIENTE Y CUANDO SE REDUCE, EL --- EQUIPO SE ENCUENTRA OCIOSO. ASÍ SUCEDE QUE POR UNA PARTE EXISTE UNA DEMANDA REAL INSATISFECHA Y POR OTRA UNA - SUB-UTILIZACIÓN DE LAS UNIDADES, CON LAS CONSIGUIENTES - PÉRDIDAS Y DESAPROVECHAMIENTOS EN LAS EMPRESAS DE PASAJE.

1.- ASPECTOS FINANCIEROS:

A) CREDITO:

EN LA BANCA NACIONAL NO EXISTEN FONDOS DESTINADOS A FINANCIAR ÉSTA ACTIVIDAD, NO ES SINO HASTA 1977 CUANDO SE PIENSA EN CREAR UN SISTEMA DE CRÉDITO QUE PROPORCIONE A LA INDUSTRIA LOS RECURSOS FINANCIEROS REQUERIDOS, FUNDAMENTALMENTE CON BASE EN UNIONES DE CRÉDITO FORMADAS POR LOS MISMOS TRANSPORTISTAS, YA QUE LOS CRÉDITOS SON OTORGADOS GENERALMENTE POR SUS PROVEEDORES, CON ALTAS TASAS DE INTERÉS. (3)

B) FIANZAS:

LOS DEPÓSITOS QUE DEBEN CONSTITUIR LOS CONCESIO--

NARIOS DE SERVICIOS PÚBLICOS DE AUTOTRANSPORTE, EN LAS VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN TIENDEN A GARANTIZAR SUS OBLIGACIONES COMO CONCESIONARIOS Y PUEDEN SER EN NUMERARIO O EN BONOS DEL ESTADO, DE LA MANERA QUE AUTORICEN - LAS SECRETARÍAS DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES Y DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.

LOS ARTÍCULOS 17 DE LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN Y 16 DE SU REGLAMENTO DEL CAPÍTULO DE EXPLOTACIÓN DE CAMINOS, SON LOS ORDENAMIENTOS LEGALES QUE SEÑALAN CON PRECISIÓN LOS PORCENTAJES DENTRO DE LOS CUALES PUEDEN FLUCTUAR ESAS GARANTÍAS Y QUE DEBEN APLICARSE TOMANDO EN CUENTA, NO SOLAMENTE EL VALOR DE LOS EQUIPOS, SINO TAMBIÉN LA CLASE DE SERVICIO DE QUE SE TRATE, LA LONGITUD DE LA RUTA, SU IMPORTANCIA ECONÓMICA SOCIAL, LA DEMANDA EXISTENTE Y OTROS FACTORES QUE PUEDEN INFLUIR EN SU DETERMINACIÓN. (4)

C) SEGUROS:

ES UN INSTRUMENTO QUE GARANTIZA AL USUARIO DEL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE, EL VALOR COMERCIAL DE SUS BIENES Y LA INDEMNIZACIÓN CORRESPONDIENTE POR INCAPACIDAD O PÉRDIDA DE LA VIDA, EN CASO DE UN SINIESTRO.

ASÍMISMO, SE ASEGURA AL PRESTADOR DEL SERVICIO LA REPOSICIÓN DE SUS EQUIPOS.

HASTA LA FECHA, LA GENERALIDAD DE LOS AUTOTRANSPORTISTAS, HAN CUBIERTO EL MONTO DE LOS DAÑOS MATERIALES DE SU EQUIPO COMO RESULTADO DE SINIESTROS CON FONDOS PROVENIENTES DE LOS GRUPOS ASOCIADOS. LAS NUEVAS DISPOSICIONES SOBRE LA MATERIA INDICAN MONTOS DE COBERTURA PARA RIESGOS CIVILES A TERCEROS Y DE SEGURO DE PASAJERO, QUE PUEDEN AFECTAR LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE LOS GRUPOS MENCIONADOS. MONTOS QUE SURGEN COMO RESULTADO DEL INCREMENTO DE LOS COSTOS DE ACCIDENTES DEL AUTOTRANSPORTE EN CARRETERAS FEDERALES, OCASIONANDO LA IMPLANTACIÓN DE PRIMAS ALTAS PARA LA ADQUISICIÓN DEL SEGURO. (5)

2.- INSTRUMENTOS DE APOYO: (6)

A) INDUSTRIA HORIZONTAL:

ESTA ES LA QUE VA A PROVEER DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA SU OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO.

EL AUTOTRANSPORTE NO CUENTA CON UN SUMINISTRO ADECUADO Y OPORTUNO DE EQUIPO, PARTES Y REFACCIONES; LAS ESPECIFICACIONES Y CALIDAD NO SE APEGAN A LOS REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO Y ADEMÁS SUS PRECIOS ORIGINAN ALTOS COSTOS. LA PARTICIPACIÓN DEL AUTOTRANSPORTE EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y LAS ARMADORAS PARA EL DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA Y DE LOS PROGRAMAS ES MÍNIMO Y SUJETO A VAIVENES POLÍTICOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SE APOYÓ EN LOS MERCADOS DEL EXTERIOR -

LLEVÁNDOLA A UNA SITUACIÓN EN QUE SU DÉFICIT COMERCIAL, FORMA PARTE SIGNIFICATIVA DE LA BALANZA COMERCIAL DEL PAÍS.

EN EL PROCESO DE CRECIMIENTO DE LAS EMPRESA, LA MAGNITUD ECONÓMICA ALCANZADA OBLIGA A CREAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN COMÚN PARA LAS ADQUISICIONES GENERALES, YA QUE EN EL MERCADO DE PARTES Y REFACCIONES NACIONALES E IMPORTADAS, EXISTE ESCASEZ, ALTOS COSTOS Y ESPECULACIÓN.

LA FALTA DE COORDINACIÓN DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE AUTOTRANSPORTISTAS, HAN PERMITIDO LA INTERVENCIÓN DE GRAN NÚMERO DE INTERMEDIARIOS EN LA VENTA DE PARTES Y REFACCIONES, ASÍ COMO UNA COMERCIALIZACIÓN INADECUADA.

C) CARBURANTES Y LUBRICANTES:

EN LA ACTUALIDAD SE RESIENTE UNA CALIDAD RELATIVAMENTE BAJA EN EL DIESEL AUTOMOTRÍZ, GASOLINA Y EN LOS LUBRICANTES REQUERIDOS POR LOS MOTORES DE UNIDADES DE AUTOTRANSPORTE.

LA DEFICIENCIA DE CARBURANTES SE ORIGINA POR EL ALTO CONTENIDO DE AZUFRE EN EL DIESEL Y LA FALTA DE HOMOGENEIDAD DEL CENTRIFUGADO EN LAS ESTACIONES, ASÍ COMO LA SUBSTITUCIÓN DEL DIESEL AUTOMOTRÍZ, POR EL INDUSTRIAL Y EL EXCESO DE PLOMO EN LA GASOLINA; ADEMÁS DEL CONTENIDO DE AGUA EN LOS COMBUSTIBLES Y LA INADECUADA CALIDAD DE -

LOS LUBRICANTES, LO QUE OCASIONA UN DESGASTE PREMATURO - DE LOS MOTORES Y EL INCREMENTO EN EL COSTO DE MANTENIMIENTO.

3.- SEGURIDAD VIAL:

A) PREVENCIÓN DE ACCIDENTES:

LOS ACCIDENTES REPRESENTAN APROXIMADAMENTE LA QUINTA CAUSA DE MORTALIDAD Y EXISTE UN CONSTANTE INCREMENTO EN EL INDICADOR, SUS CONSECUENCIAS EN CAMINOS FEDERALES SON - CUANTIOSAS, EN 1983 SE REGISTRARON 47027 ACCIDENTES (7), - ORIGINADOS PRINCIPALMENTE POR MALA OPERACIÓN DEL EQUIPO, - DEFICIENTE COMPORTAMIENTO DE LAS UNIDADES O FACTORES CASUÍSTICOS EN LAS CARRETERAS.

EL FACTOR HUMANO PROVOCA EL MAYOR NÚMERO DE ACCIDENTES Y DE LAS CAUSAS QUE SE DEBEN DESTACAR, SE ENCUENTRAN: EL EXCESO DE VELOCIDAD, LA IMPERICIA Y LA FALTA DE PRECAUCIÓN DE LOS CONDUCTORES. OTRO FACTOR, ES QUE ALGUNOS TRAMOS DE NUESTROS CAMINOS NO RESPONDEN A LOS REQUERIMIENTOS ACTUALES DE TRANSITO Y LA SEÑALIZACIÓN Y VIGILANCIA EN ÉSTOS SON INSUFICIENTES.

B) LICENCIAS PARA OPERADORES DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL:

LA LICENCIA ES UN DOCUMENTO QUE AUTORIZA LA OPERACIÓN DE LOS VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN LAS CARRETERAS DE -- JURISDICCIÓN FEDERAL Y FUÉ ESTABLECIDO RECIENTEMENTE CON-

LA MODIFICACIÓN DEL ARTÍCULO 126 DE LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN. (8)

AL SER UN REQUISITO INDISPENSABLE EL CERTIFICADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA, ESTA SITUACIÓN HA OCASIONADO QUE SOLAMENTE SE HAYAN EXPEDIDO LICENCIAS A UN 30% DE LOS OPERADORES DE VEHÍCULOS FEDERALES, LO QUE PROVOCA MAYORES RIESGOS DE ACCIDENTES Y FALTA DE CONTROL EN LOS CONDUCTORES.

C) MEDICINA PREVENTIVA EN EL AUTOTRANSPORTE:

TIENE LA FUNCIÓN GENÉRICA DE VIGILAR, CONTROLAR Y ESTUDIAR, DESDE EL PUNTO DE VISTA MÉDICO, A LOS OPERADORES Y DEMÁS PERSONAL QUE INTERVENGA DIRECTAMENTE EN EL MANEJO Y MOVILIZACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL.

4.- REESTRUCTURACION REGLAMENTARIA:

A) LEYES Y REGLAMENTOS DE TRANSITO:

LA DIVERSIDAD DE LEYES Y REGLAMENTOS DE TRÁNSITO QUE EXISTEN EN LAS DIFERENTES ENTIDADES, MUNICIPIOS Y EN EL ÁMBITO FEDERAL, IMPIDEN QUE LOS CONDUCTORES EN CAMINOS, CARRETERAS Y CALLES ESTÉN SUJETOS A CRITERIOS HOMOGENEOS PARA EL CONTROL DE TRÁNSITO.

LA FALTA DE UNIFORMIDAD Y ACTUALIDAD DE LEYES Y REGLAMENTOS, EN MATERIA DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE A NIVEL NACIONAL, OCASIONA CONFUSIÓN Y DESORIENTACIÓN A QUIENES-

VIAJAN EN LAS DIFERENTES JURISDICCIONES, CON UN SINNUMERO DE PERJUICIOS Y SANCIONES.

EN ALGUNAS ENTIDADES PREVALECE SITUACIONES QUE -- INDICAN FALTA DE ACTUALIZACIÓN EN REGLAMENTOS LOCALES DE TRÁNSITO Y DE CRITERIO EN LAS PERSONAS QUE LO ESTABLECEN, ESTO PROVOCA ANOMALÍAS EN EL SERVICIO DE AUTOTRANSPORTE Y SE REFLEJA EN PERJUICIO DE LOS USUARIOS.

B) POLITICA TARIFARIA:

LAS TARIFAS APLICABLES A LOS SERVICIOS PÚBLICOS DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJE, SE ESTRUCTURAN SOBRE LA BASE DE QUE SUS NIVELES DEBEN SER SUFICIENTES PARA PERMITIR A LAS EMPRESAS DEDICADAS A ESTA ACTIVIDAD, RECUPERAR LOS COSTOS DE OPERACIÓN Y OBTENER UN BENEFICIO RAZONABLE SOBRE LAS - INVERSIONES, DE TAL MANERA QUE LA EXPLOTACIÓN DEL SERVICIO GENERE LOS INCENTIVOS SUFICIENTES PARA MEJORAR SU CALIDAD, REPONER EN SU OPORTUNIDAD EL EQUIPO AUTOMOTOR Y DESARRO-- LLAR LOS ELEMENTOS DE INFRAESTRUCTURA QUE OPTIMICEN SU -- OPERACIÓN Y LE DEN PERMANENCIA A LA INVERSIÓN. (9)

EL SISTEMA TARIFARIO ACUSA CIERTA RIGIDEZ, AL CON-- SIDERAR COSTOS MEDIOS DE OPERACIÓN QUE NO SIEMPRE SE A--- DAPTAN A LAS SITUACIONES ESPECÍFICAS, EN QUE EN ALGUNAS -

OCASIONES SE PRESTA EL SERVICIO. LA APLICACIÓN DE TARIFAS, AL ESTABLECERSE CON BASE A LOS COSTOS DE LAS EMPRESAS, SIN ANALIZAR EL ORIGEN Y LA NATURALEZA DE ÉSTOS, NI LAS POSIBILIDADES DE SU DISMINUCIÓN, OCASIONA QUE EL ENCARECIMIENTO DE LOS GASTOS POR CAPACIDAD OCIOSA Y OTROS ERRORES DE ADMINISTRACIÓN, REPERCUTAN EN LA TARIFA.

C) SERVICIO DE EXPRESS Y PAQUETERIA:

SE DEBE PROPORCIONAR EN VEHÍCULOS CERRADOS, PARA TRANSPORTAR PEQUEÑOS BULTOS Y PAQUETES DE MERCANCÍA EN GENERAL, REALIZADO EN UN TIEMPO MENOR QUE EL ASIGNADO - AL SERVICIO DE CARGA Y MEDIANTE EL PAGO DE UNA TARIFA - MÁS ELEVADA. (10).

ESTE SERVICIO HA VENIDO PRESENTANDO PROBLEMAS EN SU PRESENTACIÓN ORIGINADOS POR FALTA DE DEFINICIÓN EN LO QUE TOCA A PESO Y DIMENSIONES CORRESPONDIENTES A PAQUETERÍA. ADEMÁS NO SE HAN ESTABLECIDO ESPECIFICACIONES EN LOS PERMISOS, ASÍ COMO EN LOS HORARIOS Y RUTAS PARA ESTE SERVICIO.

5.- REGIMEN FISCAL:

A) BASES ESPECIALES DE TRIBUTACION:

LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, CONCEDE FACULTADES A LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO PARA CELEBRAR CONVENIOS, FIJANDO BASES ESPECIALES DE TRIBUTA-

ESTÁ SALIR DE LA
TESIS DE LA
NO DEBE
BIBLIOTECA

CIÓN, CUANDO EL GRADÓ DE DIFICULTAD PARA TRIBUTAR CONFORME LO ESTABLECE LA PROPIA LEY, NO ESTÁ EN PROPORCIÓN CON LA VERACIDAD Y EXACTITUD DE LAS BASES SOBRE LAS QUE SE DEBE - LIQUIDAR EL IMPUESTO.

DESDE 1956, EL AUTOTRANSPORTE FEDERAL HA VENIDO - PAGANDO EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA A TRAVÉS DE BASES ESPE CIALES DE TRIBUTACIÓN, MEJOR CONOCIDAS COMO CONVENIOS.

ANTES QUE EXISTIERAN LOS CONVENIOS, NO HABÍA CON-- TROL EFECTIVO DE LOS CAUSANTES DEL AUTOTRANSPORTE, YA QUE LAS CONCESIONES Y PERMISOS SE OTORGABAN INVARIABLEMENTE A PERSONAS FÍSICAS, LAS QUE SE AGRUPABAN EN SINDICATOS DE - PERMISIONARIOS (11) CON BASE EN LA LEY LABORAL, NO TENIEN DO PATRIMONIO PROPIO, PUES SÓLO ERAN AGRUPACIONES CON PER SONALIDAD PARA DEFENDER SUS INTERESES FRENTE A LOS SINDI- CATOS DE OBREROS.

LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES Y LOS AUTOTRANSPORTISTAS INSTITUCIONALIZADOS, A TRAVES DE LA CÁ MARA NACIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, ACORDARON- INTRODUCIR EN LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN Y EN EL REGLAMENTO DEL CAPÍTULO DE EXPLOTACIÓN DE CAMINOS, LA OBLIGATORIEDAD DE CONSTITUIRSE EN SOCIEDADES, MANTENIEN DO LOS PERMISOS Y CONCESIONES A NOMBRE DE LAS PERSONAS FÍ SICAS PERO APORTADOS EN GOCE A LA PERSONA MORAL, EL PERMI SO Y EL VEHÍCULO EN ADMINISTRACIÓN A LA SOCIEDAD, CON EL-

OBJETO DE RESPONSABILIZAR A LOS AUTOTRANSPORTISTAS DE LAS CARGAS FISCALES Y EN LOS PAGOS DE DERECHOS, ASÍ COMO EN - LOS DAÑOS A TERCEROS Y FUNDAMENTAR LA RESPONSABILIDAD ANTE LAS DEMANDAS DE LOS TRABAJADORES.

PARA ESTO, SE EXIGÍA QUE UN PORCENTAJE DE APORTACIONES SE LLEVASE A EFECTO SIN TITULARIDAD A LAS SOCIEDADES, PARA QUE ESTAS RESPONDIERAN CON SUS PROPIOS BIENES-FRENTE A TODA CLASE DE OBLIGACIONES DE TIPO ECONÓMICO, - TUTELADO POR EL DERECHO.

NO OBSTANTE LO ANTERIOR, LA ADMINISTRACIÓN DEL AUTOTRANSPORTE, SE SIGUE LLEVANDO A EFECTO CON EL CONCESIONARIO O PERMISIONARIO, ASÍ ESTÉ LA CONCESIÓN A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, PRORRATEÁNDOSE LOS GASTOS DE IMPUESTOS, SEGURO SOCIAL, SEGURO DE VIAJERO Y DAÑOS A TERCEROS ENTRE TODOS LOS PERMISIONARIOS. (12).

ESTAS OBLIGACIONES SE CUMPLEN A TRAVÉS DE LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYÓ, NO OBSTANTE SER UNA ENTIDAD DISTINTA A SUS COMPONENTES.

ESTA MODALIDAD SÓLO SE DA EN LAS SOCIEDADES DE TRANSPORTE, LAS QUE SE HAN DENOMINADO HÍBRIDAS, POR NO ESTAR - SUJETAS SÓLO A LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, - SINO ADEMÁS A CONDICIONES IMPUESTAS POR LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN Y EL REGLAMENTO AL CAPÍTULO DE ---

EXPLOTACIÓN DE CAMINOS.

B) CONVENIOS CON EL INSTITUTO MEXICANO
DEL SEGURO SOCIAL:

EL TRABAJO DE LOS OPERADORES DE AUTOBUSES CONFRONTA RIESGOS Y CIRCUNSTANCIAS QUE LOS IMPELEN A ABANDONAR SUS FUENTES DE TRABAJO, SI NO EN TODOS LOS CASOS EN FORMA DEFINITIVA, SI EN LA MAYORÍA PARA CAMBIAR DE EMPRESAS.

EL ACCIDENTE EN EL QUE INCURREN, CON RESPONSABILIDAD PENAL EN EL CASO MÁS FRECUENTE QUE SE PRESENTA POR ABANDONO DE EMPLEO. EN OTROS CASOS, LAS INFRACCIONES O LOS DAÑOS QUE POR IMPRUDENCIA ORIGINA, SON MOTIVOS QUE LOS IMPULSAN AL ABANDONO PARA NO HACER FRENTE A LAS RESPONSABILIDADES QUE RESULTEN. ESTO ORIGINA UN ELEVADO ÍNDICE DE ROTACIÓN Y DE AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE OPERADORES, COBRADORES (Y MACHETEROS) DE LAS EMPRESAS.

POR OTRA PARTE, EL SISTEMA DE PAGOS DE SALARIOS ES MUY VARIABLE EN LA INDUSTRIA, PUES NO TIENEN UNA BASE FIJA. SE EMPLEAN SISTEMAS DE COMISIÓN SOBRE INGRESOS BRUTOS, DE PAGO FIJO POR TURNOS Y EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, SISTEMAS COMBINADOS.

ESTO LLEVARÍA A PROMEDIAR LOS SALARIOS ANUALES QUE REQUIEREN SISTEMAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA ATENDER ESTAS LABORES, LO QUE INCLUSIVE NO GARANTIZARÍA VERACIDAD EN LOS DATOS. DESDE EL AÑO DE 1969, SE HAN VENIDO TRABA-

JANDO A BASE DE CONVENIOS CON EL INSTITUTO, COTIZÁNDOSE GRUPOS ESPECIALES CON SEMANAS COMPLETAS. (13)

3.- RECURSOS HUMANOS:

A) RELACIONES LABORALES:

LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES EN LA INDUSTRIA - DEL AUTOTRANSPORTE, REVISTEN SINGULAR IMPORTANCIA POR EL HECHO DE QUE AL OPERADOR SE LE ENTREGA UNA UNIDAD MÓVIL, CUYA CORRECTA OPERACIÓN Y SEGURIDAD DEPENDEN DE SU APTITUD PARA EL TRABAJO Y DE SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD, - TODA VEZ QUE NO ESTÁN BAJO LA VIGILANCIA PERMANENTE DEL PROPIETARIO, Y LOS MEDIOS DE CONTROL SOBRE SU COMPORTAMIENTO DURANTE LAS HORAS DE LABOR, DEPENDEN DE PERSONAL QUE LE ES AJENO.

LOS CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO SON EL INSTRUMENTO BÁSICO QUE SEÑALA LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR, SE FORMULAN CON FUNDAMENTO EN LA RELACIÓN DIRECTA QUE PARA TAL EFECTO TIENEN LAS REPRESENTACIONES -- OBRERO-PATRONALES.

CONTIENEN LOS DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES QUE CORRESPONDEN A CADA UNA DE LAS PARTES CONTRATANTES; PERO SOLAMENTE AQUELLAS QUE SE REALIZAN EN LAS - INSTALACIONES FIJAS DE LA EMPRESA, ESTÁN SUJETAS A VIGILANCIA DIRECTA.

EL ASPECTO CRÍTICO DE LA LABOR DEL OPERADOR DE LA UNIDAD SE REALIZA EN EL TRAYECTO QUE DEBE CORRER; DE SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y CAPACIDAD PROFESIONAL DEPENDEN VIDAS, MERCANCÍAS Y LA CONSERVACIÓN DEL EQUIPO QUE SE LE ENTREGA PARA EL TRABAJO, LO QUE ESCAPA A LA VIGILANCIA DEL EMPRESARIO,

POR LO ANTERIOR, EL CONCESIONARIO TIENE INTERÉS -- MUY SIGNIFICATIVO EN ESTABLECER Y MANTENER RELACIONES CORDIALES Y DEL MÁS AMPLIO ENTENDIMIENTO CON EL OPERADOR AL QUE LE ENTREGA LA UNIDAD, QUE ES SU INSTRUMENTO DE TRABAJO Y QUE EN MUCHAS OCASIONES, REPRESENTA SU ÚNICO PATRIMONIO O EN EL MENOS GRAVE DE LOS CASOS, ESTA RELACIÓN LA -- ESTABLECE Y LA MANTIENE CON ESTÍMULOS Y AFECTOS QUE ESTÁN POR ENCIMA DE LAS PRESTACIONES ESTABLECIDAS EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO.

PARA LOGRARLO PLENAMENTE, LAS EMPRESAS DEL AUTOTRANSPORTE TIENEN ESPECIAL INTERÉS EN CONTRATAR PERSONAL AGRUPADO EN SINDICATOS QUE PERTENEZCAN A CENTRALES DE RECONOCIDA MILITANCIA Y SOLVENCIA MORAL DENTRO DEL MOVIMIENTO OBRERO. SIN EMBARGO EN FRECUENTES OCASIONES POR DESGRACIA, LA SUBVERSIÓN DE GRUPOS ACTIVISTAS Y ANÁRQUICOS, LOGRA PENETRAR EN ÉSTOS CÍRCULOS OBREROS, PROVOCANDO AGITACIONES QUE HAN DESEMBOLCADO EN GRAVES CONFLICTOS QUE PARALIZAN LOS SERVICIOS Y ALTERAN EL ORDEN JURÍDICO, QUE RIGE LA PRESTACIÓN -

DE UN SERVICIO PÚBLICO, CON EL PRETEXTO DE PROMOVER UN NUEVO ORGANISMO LABORAL QUE NO CUENTA CON EL ARRAIGO NI LA MEMBRESÍA DE TRABAJADORES REQUERIDOS PARA DETENTAR LA TITULARIDAD DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS. GENERALMENTE SUS FINES DISTAN MUCHO DEL PROGRESO Y BIENESTAR DEL TRABAJADOR.

B) DESARROLLO DE PERSONAL:

EL AUTOTRANSPORTE SE ORIGINA EN LA FORJA INDIVIDUAL, CONVIRTIÉNDOSE ESTA EN LA TRADICIÓN PERMANENTE DE FORMACIÓN DE LOS HOMBRES QUE OPERAN ESTA INDUSTRIA, PLENA EN EXPERIENCIA PERO DEFICIENTE EN PREPARACIÓN FORMAL.

EN TANTO LAS EMPRESAS SON PEQUEÑAS, PUEDEN SUBSISTIR CON UN BAJO GRADO DE PREPARACIÓN DE SUS INTEGRANTES. EN LA MEDIDA QUE ESTAS CRECEN, SE PLANTEAN SERIOS PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO, LIMITADOS EN GRAN PARTE POR EL TEMOR A LO DESCONOCIDO Y POR LA FALTA DE UNA PREPARACIÓN BÁSICA.

7.- GARANTIAS AL AUTOTRANSPORTE:

LOS AUTOTRANSPORTES SON SERVICIOS INTERCORRELATIVOS CON TODAS LAS DEMÁS ACTIVIDADES SOCIO-ECONÓMICAS, YA QUE CONSTITUYEN UN INSTRUMENTO DE ENLACE ENTRE LOS OTROS SECTORES ECONÓMICOS Y NO EXISTE ASPECTO DE LA VIDA SOCIAL, CULTURAL Y POLÍTICA DEL PAÍS, QUE NO SE RELACIONE CON ÉL -

TRANSPORTE DE PERSONAS.

POR SU CARACTERÍSTICA DE SERVICIO PÚBLICO, EL AUTO TRANSPORTE ESTÁ EN ACTIVIDAD PERMANENTE, DE ALLÍ QUE REQUIERA DE UN MARCO PLENO DE GARANTÍAS A FIN DE CUMPLIR CORRECTAMENTE CON SU OPERACIÓN ININTERRUMPIDA.

EXISTEN GRUPOS DE CARÁCTER SUBVERSIVO, QUE SECUESTRAN UNIDADES DE PASAJEROS, CON PRETEXTOS TALES COMO LABORALES Y DE CARÁCTER SEUDO-ESTUDIANTIL, USUALMENTE SON LOS MISMOS.

LOS DAÑOS Y PERJUICIOS QUE CAUSAN SON MÚLTIPLES. - ADEMÁS DE LOS DIRECTOS A LAS EMPRESAS E INSTALACIONES DETERMINALES Y TALLERES, LESIONAN A LOS TRABAJADORES AL PRIVARLOS DE SUS FUENTES DE TRABAJO; EL PÚBLICO USUARIO SE VE AFECTADO POR LA CARENCIA DEL SERVICIO.

8.- SU ASPECTO LEGAL:

LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE FORÁNEO CONSIDERADA COMO UN SERVICIO PÚBLICO, ES PRESTADO ACTUALMENTE MEDIANTE CONCESIONES OTORGADAS POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL A LOS PARTICULARES, SOBRE ESTO, RIGE LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN QUE MARCA LOS LINEAMIENTOS A SEGUIR DENTRO DE ESTA INDUSTRIA, ESTABLECIENDO EN SU CAPÍTULO 30. SOBRE CONCESIONES, PERMISOS Y CONTRATOS, ARTÍCULO QUE DICE:

"PARA CONSTRUIR, ESTABLECER Y EXPLOTAR VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN O CUALQUIERA CLASE DE SERVICIOS -- CONEXOS A ESTAS, SERÁ NECESARIO DE LA CONCESIÓN O PERMISO DEL EJECUTIVO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y CON SUJECCIÓN A LOS PRECEPTOS DE ESTA LEY Y SUS REGLAMENTOS".

HACIENDO LA ACLARACIÓN QUE ÉSTA EXPLOTACIÓN ESTARÁ SUJETA A UN PLAN QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA -- ECONOMÍA NACIONAL Y QUE DEBERÁ HACERSE DEL CONOCIMIENTO -- DEL PÚBLICO A CUYO EFECTO LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES PUBLICARÁ DENTRO DE LOS PRIMEROS 15 DÍAS -- DEL MES DE ENERO DE CADA AÑO, EL PROGRAMA DE TRABAJO CO-- RRESPONDIENTE.

PARA LA OBTENCIÓN DE LAS CONCESIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN, ESTABLECIMIENTO O EXPLOTACIÓN DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN EL ARTÍCULO 12 DICE:

"SE OTORGARÁ A CIUDADANOS MEXICANOS O A SOCIEDADES CONSTITUÍDAS CONFORME A LAS LEYES DEL PAÍS".

EN LO QUE RESPECTA A LOS INTERESADOS A OBTENER UNA CONCESIÓN O PERMISO PARA LA EXPLOTACIÓN DE LAS VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN ELABORARÁN UNA SOLICITUD DE CONCE-- SIÓN, LA SECRETARÍA SEÑALARÁ AL SOLICITANTE EL MONTO DE - SU DEPÓSITO EN EFECTIVO, QUE DEBERÁ CONSTITUIR ÉSTE EN EL

BANCO DE MÉXICO, COMO GARANTÍA DE QUE CONTINUARÁ LOS TRÁMITES PARA OBTENER LA CONCESIÓN, SE DEVOLVERÁ TAN PRONTO COMO SE OTORQUE LA FIANZA O SE CONSTITUYE EL DEPÓSITO QUE GARANTICE EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES IMPUESTAS, Y SE PERDERÁ SI EL INTERESADO ABANDONA LA TRAMITACIÓN DE LA MISMA.

CONSTITUIDO EL DEPÓSITO, SE EFECTUARÁN LOS ESTUDIOS TÉCNICOS QUE CORRESPONDAN DE ACUERDO CON LAS BASES SEÑALADAS EN EL ARTÍCULO 80., SI FUERA FAVORABLE LA SOLICITUD, SE PUBLICARÁ A COSTA DEL INTERESADO POR DOS VECES, DE DIEZ DÍAS EN EL DIARIO OFICIAL Y EN UNO DE LOS PERIÓDICOS DE MAYOR CIRCULACIÓN, CON EL OBJETO DE QUE LAS PERSONAS QUE PUDIERAN RESULTAR AFECTADAS PRESENTEN SUS OBSERVACIONES, SI NO SE PRESENTAN SUS OBJECIONES SE OTORGARÁ LA CONCESIÓN CON LAS MODIFICACIONES DE CARÁCTER TÉCNICO O JURÍDICO QUE SE ESTIMEN PERTINENTES.

LA MISMA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN, NOS MARCA QUE EN NINGÚN CASO DIRECTA O INDIRECTAMENTE SE PODRÁ CEDER, HIPOTECAR, NI EN MANERA ALGUNA GRAVAR O ENAJENAR LA CONCESIÓN.

LAS CONCESIONES CADUCARÁN POR CUALQUIERA DE LAS CAUSAS SIGUIENTES SEGÚN EL ARTÍCULO 29:

POR INCUMPLIMIENTO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS PLANOS Y LOCALIZACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE LO CONVENIDO.

POR INTERRUPCIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO PRESTADO EN TODO O EN PARTE, SIN CAUSA JUSTIFICADA A JUICIO DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES. POR ENAJENACIÓN DE LA CONCESIÓN, HIPOTECA Y GRAVAMEN, POR PROPORCIONARLA AL ENEMIGO, EN CASO DE GUERRA INTERNACIONAL. POR CAMBIAR EL CONCESIONARIO DE NACIONALIDAD MEXICANA, POR MODIFICAR O ALTERAR LA NATURALEZA O CONDICIONES EN QUE OPERA EL SERVICIO EL TRAZO O LA RUTA DE LA VÍA. POR NO PAGAR LA PARTICIPACIÓN AL GOBIERNO FEDERAL, EN LOS CASOS QUE ASÍ SE HAYA ESTIPULADO, O POR QUE SE DEFRAUDE DOLOSAMENTE AL ERARIO. POR NO CUMPLIR CON LA OBLIGACIÓN DE CONDUCIR LAS DIVERSAS CLASES DE CORRESPONDENCIA. POR LOS MOTIVOS DE CADUCIDAD ESTABLECIDOS EN LAS CONCESIONES RESPECTIVAS.

EN EL CAPÍTULO 7º. "EXPLOTACIÓN DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN ARTÍCULO 48, DICE QUE NO DEBERÁ EXPLOTAR SE UNA VÍA GENERAL DE COMUNICACIÓN OBJETO DE CONCESIÓN O PERMISO, NI SUS SERVICIOS CONEXOS, SIN PREVIAMENTE AUTORIZACIÓN DE SU FUNCIONAMIENTO LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES DE ACUERDO CON LAS PREVISIONES REGLAMENTARIAS.

"EL ARTÍCULO 49 NOS VA A DEMARCAR QUE "COMPETE A LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES EL ESTUDIO Y APROBACIÓN, REVISIÓN O MODIFICACIÓN EN SU CASO, DE ITINERARIOS, HORARIOS, REGLAMENTOS DE SERVICIO, TARIFAS Y SUS ELEMENTOS DE APLICACIÓN".

RESPECTO A LA COOPERACIÓN QUE DEBE EXISTIR DENTRO DE LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE, CON EL FIN DE PROPORCIONAR UN VERDADERO SERVICIO AL PÚBLICO, LEGALIZADO EN EL ART. 53, ASÍMISMO EL 54, EXPRESA LA COOPERACIÓN EN LA EXPLOTACIÓN DE LOS SERVICIOS CONJUNTAMENTE CON OTRA Y OTRAS EMPRESAS NACIONALES O EXTRANJERAS, PUDIÉNDOSE CELEBRAR - LOS ARREGLOS O CONVENIOS NECESARIOS,

EN CUANTO A LA PERSONALIDAD Y BIENES DE LAS EMPRESAS SUJETAS A CONCESIÓN, EL ARTÍCULO 86 EXPRESA QUE LAS BASES CONSTITUTIVAS DE LA SOCIEDAD, ASÍ COMO DE LOS ESTATUTOS Y REGLAMENTOS DE SUS RELACIONES CON EL PÚBLICO, SE SOMETERAN A LA APROBACIÓN DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES,

DEL REGLAMENTO DEL CAPÍTULO DE EXPLOTACION DE CAMINOS EN SU ART. 2°, EXPRESA: "LAS CONCESIONES PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS CAMINOS DE JURISDICCIÓN FEDERAL EN LA EXPLOTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE AUTOTRANSPORTE PODRÁ OTORGARSE PARA CUALQUIERA DE LOS SERVICIOS SIGUIENTES:

- A) SERVICIO DE PRIMERA
- B) SERVICIO DE SEGUNDA
- C) SERVICIO EXCLUSIVO DE TURISMO

LOS ESTATUTOS ANTES MENCIONADOS SERVIRÁN DE BASE PARA EL APROVECHAMIENTO DE LOS CAMINOS DE JURISDICCIÓN -

FEDERAL EN LA EXPLOTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE AUTOTRANSPORTE.

LO ANTERIOR ENMARCA CON SU ACTITUD ACORDE SIEMPRE A LOS LINEAMIENTOS SEÑALADOS POR LA LEY, EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA EN FORMA PARALELA AL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA NACIONAL.

C) IMPORTANCIA Y SITUACION ACTUAL:

PARA DARNOS UNA IDEA DEL PAPEL QUE JUEGA EL AUTO-TRANSPORTE DE PASAJEROS EN NUESTRO PAÍS Y DE LA FORMA EN QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO DEL MISMO, CITAREMOS LOS SIGUIENTES DATOS ESTADÍSTICOS COMPARATIVOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE TRANSPORTE EN NUESTRO PAÍS.

PASAJEROS TRANSPORTADOS (14)	
AUTOBUS	1 534 000 000
FERROCARRIL	27 000 000
MARITIMOS	4 175 000
AVION	10 966 000

LA ENORME DIFERENCIA QUE FAVORECE AL AUTOTRANSPORTE PUEDE EXPLICARSE POR DOS RAZONES FUNDAMENTALES, UNA LA DIFÍCIL SITUACIÓN ECONÓMICA POR LA QUE ATRAVIESA EL PAÍS Y OTRA PORQUE LLEGA A LUGARES EN LOS QUE LOS DEMÁS MEDIOS NO PUEDEN POR FALTA DE INFRAESTRUCTURA.

EN LA ACTUALIDAD LA TENDENCIA ACENTUADA ES EL DESARROLLO DEL TRANSPORTE CARRETERA Y EL PORQUÉ DE ESTA -- TENDENCIA SE VE CLARA, YA QUE LA ECONOMÍA Y SEGURIDAD - DEL TRANSPORTE POR CARRETERA SE HAN INCREMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, A MEDIDA QUE LOS MEJORES CAMINOS Y EL MAYOR RENDIMIENTO DE LOS VEHÍCULOS HAN REVOLUCIONADO EL TRANSPORTE POR TIERRA. (15)

UNA VENTAJA DEL TRANSPORTE POR CARRETERA ES LA -- GRAN EXTENSIÓN GEOGRÁFICA QUE CUBRE LA RED DE CARRETERAS, MUCHO MAYOR A LA DE LOS FERROCARRILES, Y A QUE LOS AEROPUERTOS QUE EXISTEN EN DIFERENTES PUNTOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA SON INSUFICIENTES EN NÚMERO.

TAMBIÉN COMO LO MENCIONARÍA EL ING. MANUEL BUEN -- ÁBAD (15), QUE TODA ELECCIÓN DE UN MEDIO DE TRANSPORTE - OBEDECE A CONSIDERACIONES ECONÓMICAS.

COMO SE PUEDE OBSERVAR EN EL CUADRO ANTERIOR, LA DIFERENCIA ENTRE EL AUTOBÚS Y OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE ES MUY GRANDE, PERO TENEMOS QUE VER LA DIFERENCIA TAM-- BIEN EN TIEMPO QUE SIEMPRE TIENE UN ALTO COSTO, YA QUE - SI UN VIAJE DIGAMOS A CD. JUÁREZ, CHIH. NOS CUESTA EN -- AVIÓN 30,000 PESOS VIAJE SENCILLO, EN TIEMPO SE HARÁ --- APROXIMADAMENTE 1:20 HORAS, EN AUTOBÚS CUESTA 9,020.00 - Y EN TIEMPO SE HARÁ, POR VÍA DIRECTA, 24:00 HRS., Y POR - FERROCARRIL EL COSTO DEL PASAJE ES INFERIOR AL AUTOBÚS, - PERO EL TIEMPO ES DE APROXIMADAMENTE 48:00 HRS. LA DIFE-- RENCIA EN TIEMPO IMPLICA ENTRE OTROS, EL GASTO DE ALIMEN-- TOS.

CAPITULO TRES

ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

- 3. 1 OBJETIVO DE LAS EMPRESAS
- 3. 2 ORGANIZACION
- 3. 3 ORGANIGRAMA
- 3. 4 FUNCION DE CADA AREA
- 3. 5 ACTIVIDADES DE CADA AREA

CAPITULO TRES

ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

ESTE TRABAJO SE REALIZÓ TOMANDO COMO BASE A UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO EXCLUSIVAMENTE DE PRIMERA CLASE Y --- TURISMO, Y A PERSONAS QUE VIAJAN AL NORTE, CENTRO, NOROESTE Y GOLFO DEL PAÍS, ESTA EMPRESA SE TOMA COMO MODELO Y ES NECESARIO HACER NOTAR QUE DICHA EMPRESA ES UNA EMPRESA ADMINISTRADORA Y NO DUEÑA; ESTO ES QUE TODOS LOS BIENES QUE CONFORMAN A LA EMPRESA NO SON DE ELLA, SINO QUE TIENE COMO FUNCIÓN UTILIZARLAS AL MÁXIMO PARA PRESTAR UN SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE.

3.1 OBJETIVO DE LAS EMPRESAS:

ES PRESTAR SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN TERRESTRE POR CARRETERA A LOS DESTINOS Y RUTAS QUE SE TIENEN PERMITIDAS -- POR LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES Y CON CONVENIOS QUE SE TIENEN CON OTRAS EMPRESAS,

AL MISMO TIEMPO DARÁ SERVICIO DE PAQUETERÍA EN LOS MISMOS PUNTOS QUE OPERA EN EL SERVICIO DE PASAJEROS, DANDO TAMBIÉN SERVICIO A DOMICILIO, TAMBIÉN ATENDER MECÁNICAMENTE A LAS UNIDADES ATRAVÉS DE LOS TALLERES ESPECIALIZADOS PARA ESTOS FINES Y QUE TIENE LOCALIZADOS EN LOS PRINCIPALES PUNTOS DE SUS RUTAS.

SIENDO UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS, SU POLÍTICA FUNDAMENTAL ES QUE EL PÚBLICO USUARIO TENGA LA MAYOR COMODIDAD Y SEGURIDAD EN EL MERCADO, Y QUE TOMA EN CUENTA QUE, DEPENDIENDO DE LA FORMA EN QUE PROPORCIONE EL SERVICIO SERÁ CUANTO MÁS PASAJEROS TENGA, YA QUE ESTOS SERÁN QUIENES TENGAN LA ÚLTIMA PALABRA PARA UTILIZAR LOS SERVICIOS DE ESTA EMPRESA O EL DE LA COMPETENCIA.

3. 1. ORGANIZACIÓN :

LA ORGANIZACIÓN ES UN ELEMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN QUE TIENE POR OBJETO AGRUPAR E IDENTIFICAR LAS TAREAS Y TRABAJOS A DESARROLLARSE DENTRO DE LA EMPRESA ATRAVÉS DE DIFERIR Y DELEGAR LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD ADECUADA A TODOS LOS MIEMBROS QUE LA INTEGRAN ESTABLECIÉNDOSE UNA CADENA DE MANDO Y LOS DEMÁS APROPIADOS CANALES DE COMUNICACIÓN. (1)

TODO ESTO ESTRUCTURADO Y ENCAMINADO HACIA LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA EN LA FORMA MÁS EFICIENTE Y CON EL MÍNIMO DE ESFUERZO.

PODEMOS CONSIDERAR QUE EL PROPÓSITO PRIMARIO DE LA ORGANIZACIÓN, ES LA COORDINACIÓN, DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

VEMOS QUE SON MUCHOS LOS FACTORES, PARA LA CONS --
TRUCCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, LOS CUALES
DEBEN SER TOMADOS EN CUENTA.

POR LO QUE SE REFIERE A LOS AUTOTRANSPORTES, NO --
ESTÁN EXCEPTUADOS DE LO ANTES MENCIONADO, Y MÁS AÚN, SE
DEBE ESTUDIAR CADA UNA DE ESTAS, PARA PODER EFECTUAR LA -
ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, OBSERVAN
DO, EN CADA UNA DE ELLAS, LOS FACTORES QUE EN FUNCIÓN DE
SUS PROPÓSITOS Y DE SU TAMAÑO ACTÚAN DENTRO DE LA ORGANI-
ZACIÓN.

EXISTEN PRINCIPIOS BÁSICOS QUE PUEDEN USARSE COMO
DIRECTRICES:

- A) ESTABLECE LAS LÍNEAS DEFINIDAS DE AUTORIDAD Y
RESPONSABILIDAD.
- B) TOMA LAS MEDIDAS REQUERIDAS PARA EL AGRUPA --
MIENTO DEL TRABAJO ESPECIALIZADO Y PARA QUE -
SE EFECTÚE UNA CORRECTA DIVISIÓN DEL TRABAJO,
ADECUADA POR SUPUESTO A LAS NECESIDADES PRO-
PIAS DE LA EMPRESA.
- C) CONSIDERA LAS NECESIDADES Y HABILIDADES ESPE-
CIALIZADAS DEL PERSONAL EXISTENTE Y DISPONI--
BLE PARA UTILIZARLO AL MÁXIMO.
- D) FACILITA LAS LÍNEAS DE COORDINACIÓN QUE NO --
TENGAN AUTORIDAD CON EL OBJETO DE FOMENTAR LA

ARMONÍA Y LA COMPRENSIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

ACTUALMENTE DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, SE CONSIDERA QUE LA FUNCIÓN DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, AL QUE SE HACE FRECUENTEMENTE REFERENCIA CON EL TÉRMINO DE DIRECCIÓN, ES ESTABLECER LAS DECISIONES TOCANTES A LA EMPRESA, COMO SON LA FINANCIACIÓN, LOS MEDIOS QUE UTILIZAREMOS PARA UN MEJOR SERVICIO A PROPORCIONAR, EL PERSONAL Y A OTROS FACTORES RELACIONADOS CON LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA PERO ADEMÁS ES RESPONSABILIDAD DE DIRECCIÓN EL ESBOZAR UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DE ESTAS DECISIONES. (2)

DE AHÍ LA PRIMORDIAL IMPORTANCIA QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS, YA QUE SU TOTAL DESARROLLO, Y FUNCIONAMIENTO ESTÁ ÍNTIMAMENTE LIGADO A ESTA.

EL JEFE SI QUIERE ESTAR A LA ALTURA DE SU CARGO, DEBE DESDE LUEGO, ORGANIZAR SU PROPIO TRABAJO Y ENCONTRAR TIEMPO NECESARIO PARA OCUPARSE EN LOS PROBLEMAS QUE LE INCUMBEN COMO JEFE, COMO ES: LA DIVISIÓN DEL TRABAJO, EL PRUDENTE REPARTO DE TRABAJO Y LA COORDINACIÓN DE MOVIMIENTOS DE FUNCIÓN DE DIRECTRIZ QUE SE HA DE REALIZAR.

DE AHÍ LA IMPORTANCIA SUPREMA DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO, TANTO DE LOS ELEMENTOS MATERIA--

LES COMO HUMANOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN.

EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTES, ES FRECUENTE ENCONTRAR QUE PERSONAS CAPACITADAS Y CON ENORME EXPERIENCIA, DESPERDICIAN SUS FACULTADES POR NO TOMARSE EN CUENTA LO ANTERIOR, Y CONSIDERAR: ORDENAR ANTES DE MANDAR, SIGNIFICA PONER EN ORDEN, ORGANIZAR, PERO LA ORGANIZACIÓN EMPIEZA POR EL PROPIO TRABAJO, LO QUE NOS PROPORCIONARÁ EL TIEMPO NECESARIO PARA OCUPARNOS DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA.

LA ORGANIZACIÓN EVITARÁ QUE SE DUPLIQUEN LOS ESFUERZOS INÚTILMENTE, DÁNDONOS LA FORMA MÁS RÁPIDA, EFICIENTE Y ECONÓMICA DE LOGRAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

COMO ANTES SE HA SEÑALADO LA ORGANIZACIÓN ESTRUCTURALMENTE ADECUADA, VARÍA DE ACUERDO CON EL TIPO DE EMPRESA, CON LAS POSIBILIDADES Y OBJETIVOS DE ÉSTA, YA QUE DE OTRO MODO LA ANARQUÍA Y EL CAOS IMPEDIRÍAN LA CONSECUSSION DEL FIN PERSEGUIDO.

LA ORGANIZACIÓN INTRÍNECAMENTE, ES LA COORDINACIÓN DE LOS ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES, QUE SON LA BASE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA; EL CONJUNTO DE HOMBRES QUE VAN A DIRIGIR Y A EJECUTAR EL TRABAJO Y LA MATERIA FÍSICA QUE VA A SERVIR A SU LABOR, POR LO QUE RESPECTA A LA CONSIDERACIÓN DEL ELEMENTO MATERIAL, TENDRÁ QUE DEFINIR-

SE LA FORMA DE OBTENER CAPITAL INDISPENSABLE, EN LO QUE RESPECTA A LOS TRANSPORTES DE PASAJEROS, LA FORMA DE -- APORTACIÓN ES DIRECTA POR PARTE DE LOS PERMISIONARIOS -- (SOCIOS) DE LA EMPRESA, ES DECIR QUE ES CAPITAL OBTENIDO DE FONDOS PARTICULARES, HABIÉNDOSE EXPLOTADO LA INVER -- SIÓN DE AHORROS EN FORMA PRODUCTIVA Y BENÉFICA PARA LA -- NACIÓN APLICADO A ESTE TIPO DE EMPRESA.

PREVIAMENTE A LA OBTENCIÓN DEL CAPITAL, ES NECESA -- RIO QUE PERFILEMOS CON CLARIDAD, QUÉ ES LO QUE SE PRETEN -- DE EJECUTAR CON SU ORGANIZACIÓN YA QUE EL OBJETIVO DE -- ÉSTA ES LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO POR LO QUE DEBE DE ESTAR ADECUADA A ESTO.

TENEMOS QUE CONSIDERAR QUE EL MERCADO CONSUMIDOR -- ES PROPICIO PARA LA PRESTACIÓN DE ÉSTE SERVICIO Y CONO -- CER EN QUÉ ESCALA, PRESENTÁNDOSE POSTERIORMENTE LA FASE, EN LA CUAL HEMOS DE CONSIDERAR EL ELEMENTO HUMANO, QUE -- SERVIRÁ PARA APROVECHAR EL CAPITAL EN LA PRESTACIÓN DEL -- SERVICIO.

CONTEMPLANDO ESTE ELEMENTO, EL HUMANO, APARECERÁ EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN, AL COORDINAR LOS ELEMENTOS HUMANO Y MATERIAL.

POR LO QUE RESPECTA AL ELEMENTO HUMANO, DADA LA -- NATURALEZA DE ÉSTE, DE VOLUNTAD PROPIA Y MÚLTIPLES CARAC

TERÍSTICAS, REQUIERE DE ALGUIEN QUE DIRIJA Y OTROS QUE - OBEDEZCAN SURGIENDO AQUÍ LA NECESIDAD DE LA COORDINACIÓN DE ÉSTE.

ES NECESARIO QUE SE MEDITE PERFECTAMENTE, CUÁLES SON LAS NECESIDADES QUE SE TIENEN EN ÉSTE TIPO DE EMPRESA.

DEFINIDAS YA LAS ÁREAS PRINCIPALES DE LA ACTIVIDAD HUMANA SERÁ NECESARIO ACEPTAR QUE DEBEN DE EXISTIR - PERSONAS QUE DETENTEN LA MÁXIMA AUTORIDAD Y OTROS QUE LA TENGAN EN DIVERSOS GRADOS, PARA QUE ASÍ COORDINEN LOS -- ESFUERZOS DE TODOS Y SE OBTENGA EL FIN QUE SE ESTA PERSI GUIENDO.

DE AHÍ LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONCEPTO DE AU TORIDAD, Y LA DELEGACIÓN DE ÉSTA EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y LA OBTENCIÓN DE UNA OPORTUNA Y CORRECTA OR GANIZACIÓN.

CLARAMENTE PODEMOS VER QUE PARA ABARCAR EN SU CON JUNTO LA ORGANIZACIÓN ES NECESARIO LLENAR UNA SERIE DE - REQUISITOS Y QUE TODO INDIVIDUO QUE TIENE A SU CARGO LA RESPONSABILIDAD DE UN DEPARTAMENTO O GRUPO DE TRABAJADO RES, SERÁ NECESARIO QUE ORGANICE SU TRABAJO ES DECIR QUE TODOS LOS HOMBRES Y EN TODOS LOS NIVELES SE PREPAREN CA BALMENTE PARA ENTENDER LOS NUEVOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS-

PARA LA ORGANIZACIÓN; CON EL OBJETO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE ESTAS EMPRESAS CON LA MÁXIMA EFICIENCIA.

EL OBJETO PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN ES EL DE DIVIDIR EL TRABAJO Y POSTERIORMENTE COORDINAR SU EJECUCIÓN POR PARTE DE TODAS LAS PERSONAS QUE CON SU INTERVENCIÓN INTELLECTUAL AYUDAN A OBTENER EL MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA PARA CONSEGUIR SUS OBJETIVOS, LO QUE SUPONE:

- 1.- DETERMINAR EL GRADO EN QUE SE DELEGA LA AUTORIDAD, LA CUAL DEBE DE SER MEDIDA Y SUFICIENTE.
- 2.- DETERMINAR LAS BASES PARA ESTABLECER Y EXIGIR RESPONSABILIDADES; DEBERÁ HABER INSTRUMENTOS QUE FIJEN POLÍTICAS, SU ÁMBITO LOS LÍMITES EN LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD QUE FIJEN CAPACIDAD PARA DECIDIR Y FIJEN LA RESPONSABILIDAD INHERENTE.
- 3.- DETERMINAR LA CORRECTA LOCALIZACIÓN Y AGRUPACIÓN DE LAS FUNCIONES MAYORES Y MENORES.
- 4.- DETERMINAR LOS MEDIOS PARA LA TRANSCRIPCIÓN DE LAS ORDENES Y LA COMUNICACIÓN DE

LOS ASUNTOS.

- 5.- DETERMINAR O ESTABLECER LAS BASES PARA EXISTENCIA DE MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE PERMITAN Y HAGAN POSIBLE A SU VEZ, EL DESARROLLO EFICAZ Y EL CONTROL DE LAS OPERACIONES Y SUS RESULTADOS.

EN LA PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS, ES NECESARIO QUE SE OBSERVE LO SIGUIENTE:

- 1.- EL TIPO DE TRABAJO O LAS FUNCIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE ESTAS EMPRESAS.
- 2.- COMO SE HAN DE EFECTUAR EFICIENTEMENTE ESAS FUNCIONES EN DEPARTAMENTOS O TRABAJOS INDIVIDUALES.
- 3.- QUÉ TIPO DE PERSONAS SE NECESITAN PARA LLEVAR A CABO ESAS FUNCIONES DE UNA FORMA EFICIENTE Y ECONÓMICA.

PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HEMOS DE DEFINIR Y AGRUPAR LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA - DE TAL MODO QUE SE PUEDAN ASIGNAR EN LA FORMA MÁS LÓGICA Y EJECUTARLA DE LA MANERA MÁS EFICAZ.

UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE SE HA DE DIVIDIR EN ÁREAS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES PROPIAS, AL PROPORCIONAR EL SERVICIO Y LOGRAR EL OBJETIVO ECONÓMICO Y SOCIAL -

LA ADMINISTRACIÓN SE ENCARGARÁ DE TRADUCIR LOS PLANES A LA PRÁCTICA. AL FRENTE DE CADA ÁREA SE HALLARÁ UNA PERSONA RESPONSABLE CON AUTORIDAD PARA SUPERINTENDENCIA Y CONTROL.

TODAS LAS ORDENES, DEBEN PASAR ATRAVÉS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LLEGAR A LA PERSONA QUE SE ENCUENTRA EN EL LUGAR DE TRABAJO, Y EN LA MISMA MANERA, LA RESPONSABILIDAD RELATIVA A LAS INSTALACIONES Y PERSONAL DEBEN SEGUIR CAMINOS FIJOS, DEBIENDO ADQUIRIR LAS --RUTINAS Y EL CARÁCTER DE SISTEMAS,

HEMOS DE EFECTUAR UNA LISTA DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES QUE EN CADA MOMENTO SE VAN PRESENTANDO; CON EL OBJETO DE CONOCER VERDADERAMENTE LAS FUNCIONES QUE SE CUBREN DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESAS.

EFFECTUANDO UN ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES Y TOMANDO EN CUENTA A UNA EMPRESA ADMINISTRADORA DE AUTOTRANSPORTE FORÁNEO DE PASAJEROS, Y HABIENDO SIDO AGRUPADA, BUSCANDO LA MÁXIMA CORRELACIÓN Y SIMILITUD ENTRE ELLAS, LO QUE NOS PERMITIRÁ SEÑALAR A QUE SECCIÓN O DEPARTAMENTO CORRESPONDEN SE SENTARÁN LAS BASES PARA REALIZAR UNA CORRECTA ORGANIZACIÓN.

COMO EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS NO SE HA EFECTUADO UNA REVISIÓN PERIÓDICA DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS - MÁS URGENTES ASÍ COMO DE LA SITUACIÓN QUE PREVALECE EN EL DESARROLLO DE ELLAS DA COMO RESULTADO UNA ORGANIZACIÓN DEFICIENTE.

SE HA DE BUSCAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES EXISTENTES YA SEA EN UNA ETAPA - DE EXPANSIÓN O EN UNA DE INESTABILIDAD.

ERA COSTUMBRE QUE EL REPRESENTANTE PERSONAL DE LA - EMPRESA ANTE LOS TRABAJADORES, TANTO ADMINISTRATIVOS COMO OPERADORES, ASÍ COMO LAS COMPRAS Y LA SUPERVISIÓN DE LA -- CONTABILIDAD, LA EFECTUARÁ CONSTANTE, PERSONAL Y REGULAR - MENTE EL DIRECTOR, GERENTE O APODERADO DE ESTAS EMPRESAS, HOY MOTIVADO PRINCIPALMENTE POR EL EXCESO DE OPERACIONES - ES NECESARIO QUE EN CADA CASO EN PARTICULAR INTERVENGA UN ESPECIALISTA, ADECUADO A LA NECESIDAD DE CUBRIR, MISMO QUE TIENE UNA CATEGORÍA DEFINIDA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

CUANDO LO ANTERIOR CAE EN ABUSO, ES DECIR QUE A -- CADA NECESIDAD INMEDIATA ABRIMOS UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO, SE CREA UNA "DEPARTAMENTITIS" Y ESTO CREA UN PROBLEMA ECONÓMICO POR UNA FALTA DE COMUNICACIÓN Y CONTROL.

LA DEPARTAMENTIZACIÓN DEBE DE ESTAR DE ACUERDO -
A LAS NECESIDADES PROPIAS DE CADA EMPRESA EN PARTICULAR,
ASÍ ADECUADA AL TAMAÑO DE ESTA YA QUE NO SE PUEDE FIJAR
UN STANDARD, ASÍ TAMPOCO HABRÁ UN CRITERIO DEFINIDO AL-
RESPECTO DEL NÚMERO DE PERSONAS QUE UN DIRECTOR PUEDE -
CONTROLAR Y MANTENER A SUS ORDENES.

TERRY (3) NOS DICEN QUE PUEDE HABER DIFERENTES -
TIPOS DE PODERES Y AUTORIDAD Y SON:

PODER Y AUTORIDAD:

- 1.- PODER LEGÍTIMO: QUE ESTÁ DERIVADO DEL "PUESTO"
OFICIAL DE UNA PERSONA EN UNA ORGANIZACIÓN.
- 2.- PODER COHERCITIVO: DERIVADO DE LA HABILIDAD -
DE UNA PERSONA PARA INFUNDIR TEMOR EN OTRO --
INDIVIDUO.
- 3.- PODER DE RECOMPENSA: ES LO OPUESTO AL PODER -
COHERCITIVO PORQUE SE DERIVA DE LA FACULTAD -
DE CONCEDER RECOMPENSAS POR OBEDECER A LOS DE-
SEOS DEL SUPERIOR.
- 4.- PODER DE EXPERTO, QUE SE DERIVA DE LA PERCEP-
CIÓN O CREENCIA DEL SUBORDINADO DE QUE EL SU-
PERIOR POSEE UNA HABILIDAD NOTABLE O CONOCI-
MIENTOS Y EXPERIENCIA EN CIERTAS ÁREAS.
- 5.- PODER DE REFERENCIA: QUE ESTÁ BASADO EN LA --

IDENTIFICACIÓN DEL INDIVIDUO CON UN LÍDER -
A QUIEN SE TIENE EN GRAN ESTIMA, QUE ES AD-
MIRADO Y CON FRECUENCIA IMITADO POR EL SU--
BORDINADO.

AUTORIDAD DE ARRIBA-ABAJO Y DE ABAJO-ARRIBA:

LA AUTORIDAD HA FLUIDO DESDE LA CUMBRE DE LA ORGA
NIZACIÓN HACIA ABAJO, DESDE LOS PROPIETARIOS O ACCIONIS-
TAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, AL PRESIDENTE, A LOS-
VICEPRESIDENTES, A LOS GERENTES MEDIOS, A LOS SUPERVISO-
RES Y A LOS TRABAJADORES.

LA AUTORIDAD DE ABAJO-ARRIBA. LA ADMINISTRACIÓN
SÓLO TIENE LA AUTORIDAD O PODER QUE LOS SUBORDINADOS ES-
TÉN DISPUESTOS A ACEPTAR Y HASTA EL GRADO EN QUE CONSIEN
TAN OBEDECER LAS ÓRDENES DE LOS DIRECTORES.

RESPONSABILIDAD ES LA OBLIGACIÓN DE UN INDIVIDUO-
DE CUMPLIR CON LAS ACTIVIDADES ASIGNADAS CON LO MEJOR DE
SU HABILIDAD (5)

DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DEBEN ESTAR DE-
LEGADAS EN TODA LA EMPRESA PARA PROMOVER LA EFICIENCIA -
DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

DELEGACIÓN, SIGNIFICA CONFERIR AUTORIDAD, DE UN GE

RENTE O UNIDAD ORGANIZACIONAL A OTRO PARA "CUMPLIR CON TRABAJOS ESPECÍFICOS".

LA DELEGACIÓN TIENE UNA CARACTERÍSTICA DOBLE. COMO RESULTADO DE LA DELEGACIÓN, EL SUBORDINADO RECIBE AUTORIDAD DEL SUPERIOR, PERO AL MISMO TIEMPO EL SUPERIOR - RETIENE TODA LA AUTORIDAD ORIGINAL. ES ALGO ASÍ COMO IMPARTIR CONOCIMIENTOS. USTED LOS COMPARTE CON OTROS, -- QUE ENTONCES LOS POSEEN, PERO USTED LOS SIGUE RETENIENDO. (6)

LOS TIPOS DE AUTORIDAD Y LAS RELACIONES ORGANIZACIONALES:

UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD DEBE CREARSE PARA IMPLEMENTAR EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y EVALUAR EL DESEMPEÑO. (7)

A) AUTORIDAD DE LÍNEA:

LA RELACIÓN DE AUTORIDAD SUPERIOR-SUBORDINADO POR LA CUAL UN SUPERIOR TOMA DECISIONES Y LAS COMUNICA A UN SUBORDINADO, QUIEN A SU VEZ TOMA DECISIONES Y LAS COMUNICA A UN SUB-SUBORDINADO, Y ASÍ SUCESIVAMENTE, FORMA UNA LÍNEA DESDE LA CUMBRE HASTA EL NIVEL INFERIOR DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ESTA LÍNEA DE AUTORIDAD DA ORIGEN AL NOMBRE DE "AUTORIDAD DE LÍNEA".

B) AUTORIDAD DE STAFF:

LA AUTORIDAD DE STAFF "ORIGINALMENTE" SIGNIFICA AUTORIDAD UTILIZADA PARA APOYAR LA AUTORIDAD DE LÍNEA. EN TANTO QUE EL FUNCIONARIO DE LÍNEA TIENE AUTORIDAD DIRECTA SOBRE OTROS INDIVIDUOS Y -- PUEDE ORDENAR QUE LAS IDEAS SEAN UTILIZADAS, UNA PERSONA DE STAFF POR LO GENERAL DEBE VENDER SUS IDEAS AL PERSONAL DE LÍNEA SOBRE LA BASE DE SUS MÉRITOS.

LA ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y STAFF:

CUANDO TANTO LAS AUTORIDADES DE LÍNEA COMO DE -- STAFF ESTÁN INCLUIDAS EN UNA ORGANIZACIÓN, ÉSTA SE CONOCE COMO ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y STAFF.

LA AUTORIDAD DE LÍNEA ES LA AVENIDA PARA EL DESEMPEÑO DIRECTO DEL TRABAJO, EN TANTO QUE LA LÍNEA DE STAFF APOYA A LA LÍNEA.

RELACIONES LÍNEA - STAFF:

LA DIFICULTAD POR LO GENERAL SE DEBE A UNA COMBINACIÓN DE OMISIONES: 1º NO IDENTIFICAR Y UTILIZAR LA AUTORIDAD DE STAFF, 2º, NO RECONOCER LA VERDADERA RELACIÓN -- LÍNEA STAFF Y 3º ENFRENTARSE A UN PATRÓN CON COMPORTAMIENTO NO COOPERATIVO DE PARTE DE ALGUNOS MIEMBROS DE LA ADMINISTRACIÓN.

LOS QUE TIENEN AUTORIDAD DE STAFF NO SIEMPRE TIENEN UN BUEN CONCEPTO A LOS GERENTES DE LÍNEA.

1.- STAFF ESPECIALISTA:

A) AUTORIDAD DEL STAFF ASESOR, ESTUDIA LOS PROBLEMAS OFRECE SUGERENCIAS Y PREPARA PLANES PARA EL USO Y LA AYUDA DEL GERENTE DE LÍNEA. EL REQUISITO ES-RECOMENDAR-ASESORAR, NO SENCILLAMENTE CONFIRMAR Y SUGERIR SÓLO LO QUE EL DE LÍNEA DESEE ESCUCHAR.

B) AUTORIDAD DE STAFF DE SERVICIO:

TIENE UNA RELACIÓN DE AUTORIDAD DE SERVICIO, NO - UNA RELACIÓN ASESORA, CON EL GERENTE DE LÍNEA. LAS UNIDADES DE SERVICIO DESEMPEÑAN UN SERVICIO - QUE CONSISTE EN ACTIVIDADES QUE HAN SIDO SEPARA--DAS DEL TRABAJO DE LÍNEA.

C) AUTORIDAD DEL STAFF DE CONTROL:

CONTROLAN DE UN MODO DIRECTO SIRVIENDO DE AGENTE A UN GERENTE DE LÍNEA O EN FORMA INDIRECTA MEDIANTE LA INTERPRETACIÓN DE LAS POLÍTICAS, CUMPLIMIENTO CON LOS PROCEDIMIENTOS O REPORTES Y SU INTERPRETACIÓN PROPORCIONANDOS A LOS GERENTES DE LÍNEA.

LA AUTORIDAD DEL STAFF DE CONTROL RESTRINGE LA AUTORIDAD DE LÍNEA.

D) AUTORIDAD DEL STAFF FUNCIONAL:

LA AUTORIDAD DE UN GERENTE PUEDE EXTENDERSE A LO LARGO DE LÍNEAS DISTINTAS A LOS CANALES ESTABLECIDOS POR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL. ESTO SE HACE POR RAZÓN DE CONVENIENCIA Y EFICIENCIA. DEBIDO A QUE TAL AUTORIDAD ES ESPECÍFICA O CONCIERNE SÓLO A CIERTAS FUNCIONES SE LE LLAMA AUTORIDAD "FUNCIONAL"

2.- STAFF PERSONAL:

A) EL "AYUDANTE" DEL GERENTE:

EL "AYUDANTE" DEL GERENTE NO TIENE AUTORIDAD FORMAL DE LÍNEA, PERO POR LO GENERAL TIENE AUTORIDAD DE STAFF FUNCIONAL SOBRE LAS ACTIVIDADES, CON OBLIGACIONES LIMITADAS Y RESPONSABILIDADES NO MAYORES DE SUPERVISIÓN.

B) EL SUBGERENTE:

A DIFERENCIA DEL "AYUDANTE", EL SUBGERENTE ES UN GERENTE DE LÍNEA QUE SE REPORTA DIRECTAMENTE A UN SUPERIOR DE LÍNEA.

C) EL STAFF GENERAL:

EL STAFF GENERAL ES UN GRUPO COORDINADO QUE ACTÚA ATRAVÉS DE SU JEFE. SIMILAR A OTRAS UNIDADES DE

STAFF, EL STAFF GENERAL PUEDE SER ASESOR, DE SERVICIO POR LO GENERAL EN EL SENTIDO DE OBTENER Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN, DE CONTROL O FUNCIONAL, MEDIANTE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.

LAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN CON PROBLEMAS DE TERRITORIO Y SURGE EL PROBLEMA DE LA ORGANIZACIÓN ADECUADA POR VIRTUD DE ESA LEJANÍA, Y HEMOS DE CONSIDERAR LOS EFICIENTES SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, YA QUE ACTUALMENTE MUCHAS VECES EL PRESIDENTE DE LA EMPRESA O EL DIRECTOR ENCARGADO SE COMUNICA POR CUALQUIER VÍA PARA GIRAR SUS INSTRUCCIONES.

HAY INSTRUCCIONES QUE REQUIEREN SER MANDADAS POR ESCRITO Y UTILIZANDO LA PAQUETERÍA INTERNA NO ES TAN TARDADA EL FLUJO DE ESTA INFORMACIÓN, PERO SIN EMBARGO, SE TIENE QUE TOMAR EN CUENTA QUE POR RÁPIDO QUE SEA SE TARDARÁ UNOS DÍAS EN LLEGAR ESA INFORMACIÓN.

SIN EMBARGO PARA ÉSTO ES INDISPENSABLE QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AFINE PERFECTAMENTE LAS POLÍTICAS A SEGUIR A ESTE RESPECTO, CON EL OBJETO DE NI PERDER LA UNIDAD DE ACCIÓN, YA QUE ES INDISPENSABLE QUE A LO LARGO DE UNA RUTA (SERIE DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS) SE PRACTIQUEN LOS MISMOS MÉTODOS, LOS MISMOS PRIN

CIPIOS, ES DECIR QUE SEAN UNA SOLA UNIDAD.

EL EJECUTAR DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESAS LA ORGANIZACIÓN DE TIPO TERRITORIAL (DIVISIONAL) SE JUSTIFICA POR EL HECHO DE SU FUNCIONAMIENTO SUI-GÉNERIS.

ADEMÁS HEMOS DE CONSIDERAR QUE EL TIPO DE ORGANIZACIÓN LINEAL CON LAS ENORMES MODALIDADES QUE LAS TÉCNICAS MODERNAS HAN SEÑALADO, ES FUNDAMENTAL E INDISPENSABLE PARA CONSERVAR EN ÉSTE TIPO DE EMPRESAS LA COORDINACIÓN, LA DISCIPLINA Y LA UNIDAD, SIENDO SUMAMENTE IMPORTANTE QUE LOS DIRECTIVOS, RECONOZCAN CUALES SON SUS LIMITACIONES Y A LOS GRUPOS DE ASESORAMIENTO LOS ADMITAN Y LES DEN LA IMPORTANCIA QUE VERDADERAMENTE TIENEN, YA QUE ESTOS ANALIZARÁN OTROS CAMPOS DE ACCIÓN, ACONSEJANDO MÉTODOS Y POLÍTICAS A SEGUIR LO QUE FORZOSAMENTE NOS DARÁ MAYORES RESULTADOS.

COMO HEMOS SEÑALADO, LAS EMPRESAS POR OCUPAR LOS SOCIOS ÚNICAMENTE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y EN LA MAYORÍA DE LAS VECES ESAS DESIGNACIONES SE DEBEN A RAZONES POLÍTICAS, SE REQUIERE QUE LOS ELEGIDOS TENGAN CUANDO MENOS LA INTELIGENCIA SUFICIENTE PARA ENTENDER LOS PROBLEMAS DE ORGANIZACIÓN Y NO HAN DE CONSIDERARSE CON LA MAYOR IMPORTANCIA EN LA MISMA, YA QUE AL OBTENER EL CARÁCTER DE DIRECTIVO, SE CONVIERTEN AUTOMÁTICAMENTE EN EL SERV

DOR DE SU EMPRESA, PUES SU FINALIDAD NO ES REALIZAR LO QUE SU CAPRICHOS QUIERE NI TENER LA SEGURIDAD QUE DOMINA A LA PERFECCIÓN LA CIENCIA ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS, HEMOS DE ENTENDER AL EJECUTIVO VERDADERAMENTE RESPONSABLE, A AQUEL QUE LLEGA A COMPRENDER QUE NO PUEDE ABARCAR LA MULTIPLICIDAD DE ASPECTOS QUE TIENE UNA EMPRESA DE ESTE TIPO Y QUE SU CAPACIDAD DE FORMAR EQUIPOS, AYUDARÁ A REALIZAR LA FINALIDAD DE LA EMPRESA.

3.3 ORGANIGRAMA :

EL ORGANIGRAMA CONOCIDO COMO CARTAS GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN SON INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN, SU ELABORACIÓN CORRESPONDE A LO QUE SE PODRÍA LLAMAR PROCESO DE PLANEACIÓN DE LA FORMA O ESTRUCTURA QUE ADOPTA O DEBE ADAPTAR EL ORGANISMO ADMINISTRATIVO, BASÁNDOSE EN LOS OBJETIVOS, LAS ACTIVIDADES, LAS POLÍTICAS ETC., PROPIAS DE LA EMPRESA, QUE SERÁ NECESARIO REALIZAR, PARA LOGRAR LOS FINES QUE PERSIGUE EL ORGANISMO.

LA FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA, ES PRINCIPALMENTE EL MOSTRAR LA FORMA COMO SE DIVIDE EL TRABAJO, QUÉ ACTIVIDADES SE CONSIDERAN COMO PRINCIPALES, LA LÍNEA DE AUTORIDAD, LOS PUESTOS EXISTENTES Y SUS RELACIONES; ES DECIR OFRECEN UNA VISIÓN DE CONJUNTO DE LA FORMA EN QUE SE PLA

NEA O SE HA PLANEADO LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

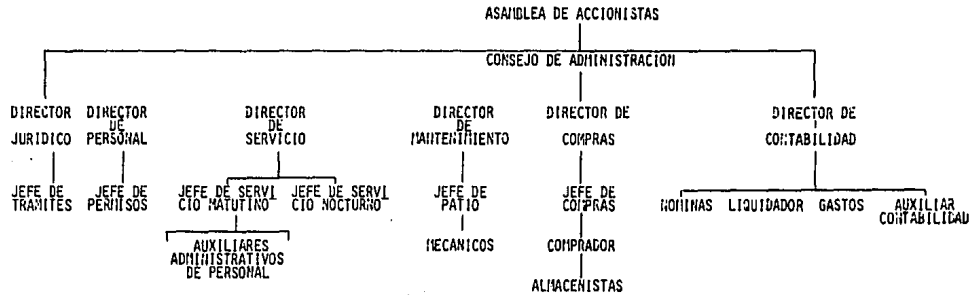
A ESE RESPECTO EL LIC. J. A. FERNÁNDEZ ARENAS QUE NOS DICE: QUE EL ORGANIGRAMA ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE INDICA LA DEPENDENCIA Y LA INTERRELACIÓN DE LOS DIFERENTES PUESTOS O DE LAS PERSONAS QUE LOS OCUPAN DENTRO DE UNA EMPRESA.

LA IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA ESTRIBA PRINCIPALMENTE EN:

- 1.- UNIFICACIÓN DE CRITERIO ENTRE LOS INDIVIDUOS DE LA EMPRESA RESPECTO A LA FORMA DE ORGANIZACIÓN QUE SE ADOPTA.
- 2.- CONOCIMIENTO EXACTO DE LA DEPENDENCIA Y LOCALIZACIÓN DE SUS PROPIAS FUNCIONES.
- 3.- SU INEXISTENCIA CREARÍA CONFUSIÓN YA QUE HABRÍA TANTAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN COMO CABEZAS HUBIERA.

LOS ORGANIGRAMAS, CONSISTEN EN DAR A CADA PUESTO UN JEFE, UN CUADRO EN QUE SE ENCIERRA EL NOMBRE DEL PUESTO, REPRESENTÁNDOSE, POR LA UNIÓN DE LOS CUADROS MEDIANTE LÍNEAS, LOS CANALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

POR MEDIO DE LOS ORGANIGRAMAS OBTENDREMOS UNA VISIÓN DE CONJUNTO EN CUANTO A LOS RECURSOS HUMANOS DE LA -



EMPRESA, POR LO QUE LOS ORGANIGRAMAS DEBEN SER LO MÁS - CLAROS POSIBLES, PROCURANDO QUE SEAN LO MENOS EXTENSOS.

HA SIDO UN ERROR SUMAMENTE COSTOSO EN LA PRÁCTICA EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTES, SÓLO EN CONTADAS -- OCASIONES SE HA BASADO PARA PLANEAR O MODIFICAR UNA ORGANIZACIÓN OBSERVANDO EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, CASI -- SIEMPRE HA SIDO SOBRE BASES EMPÍRICAS Y OBEDECIENDO A -- CAPRICHOS, FAVORITISMOS, SENTIMENTALISMOS Y A INTERESES- PERSONALES, VIOLANDO LOS PRINCIPIOS MÁS ELEMENTALES DE -- LA ORGANIZACIÓN.

3.4 FUNCION PRINCIPAL DE CADA AREA:

- G) AREA DE MANTENIMIENTO:
TIENE COMO FUNCIÓN PRINCIPAL QUE TODO EL EQUIPO PERTENECIENTE A LA EMPRESA ESTÉ EN PERFECTAS CONDICIONES OPERACIONALES.
- H) CONTABILIDAD:
QUE TODAS LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA ESTÉN DE BIDAMENTE REGISTRADAS.
- I) JURÍDICO:
LLEVAR A CABO TODOS LOS TRÁMITES JURÍDICOS DE LA EMPRESA CON LAS AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.
- J) COMPRAS O ADQUISICIONES:

SURTIR EN EL MOMENTO PRECISO LOS MATERIALES -
QUE REQUIERA CUALQUIER ÁREA.

- J) PERSONAL:
PROVEER A LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL MÁS ADECUA
DO Y ESPECIALIZADO EN EL MOMENTO OPORTUNO QUE ASÍ
SEA REQUERIDO.
- K) SERVICIO:
OTORGAR AL PÚBLICO USUARIO DE UN SERVICIO EXCELEN
TE Y OPORTUNO AL MOMENTO DE QUE ÉSTE LO REQUIERA.
- A) ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:
DESIGNAR A LAS PERSONAS QUE SE HARÁN CARGO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.
- B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:
LLEVAR A CABO LOS MANDATOS DE LA ASAMBLEA DE ACCIO
NISTAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE Y VIENDO POR LOS
INTERESES DE TODA LA ORGANIZACIÓN.

ACTIVIDADES DE CADA AREA:

3.5.1 AREA DE MANTENIMIENTO

- A) MANTENER EN ÓPTIMAS CONDICIONES LAS UNIDADES QUE -
PRESTAN EL SERVICIO.
- B) ATENDER A LA MAYOR BREVEDAD POSIBLE CUALQUIER CON-
TRATIEMPO O FALLA QUE SE PRESENTE EN CUALQUIER PUN
TO DONDE OPERA LA EMPRESA.

- C) PRESTAR SERVICIO DE GRÚA, EN CASO QUE LA UNIDAD NO PUEDA CIRCULAR.
- D) PROPORCIONAR LIMPIEZA PARA QUE LAS UNIDADES TENGAN UN BUEN ASPECTO Y DAR UNA BUENA IMÁGEN.
- E) FABRICACIÓN DE BAÑOS Y MANTENIMIENTO DE LOS MIS-
MOS.
- F) FABRICACIÓN DE AUTOPARTES, COMO SON CAJUELAS, -
PUERTAS DE SERVICIO, DEFENSAS, VENTANILLAS, ETC.
- G) FABRICACIÓN DE PIEZAS DE FIBRA DE VIDRIO Y REPA-
RACIÓN DE LAS MISMAS.
- H) ALMACENAJE DE REFACCIONES.
- I) SERVICIO DE TORNO.

3.5.2 AREA DE CONTABILIDAD:

ESTA ÁREA LLEVA A CUATRO ACTIVIDADES PRINCIPALES,
PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA, A SABER:

- A) RECEPCION DE COMPROBANTES
- B) CODIFICACION O FORMULACION DE LAS POLIZAS.
- C) REGISTRO DE LAS MISMAS.
- D) INFORMACION

ESTAS SON LAS CUATRO ACTIVIDADES BÁSICAS DEL ÁREA - EN LA QUE TAMBIÉN LLEVAN OPERACIONES NORMALES DE CONTABILIDAD, EN LA CUAL VAN A CUADRAR TODA LA INFORMACIÓN QUE LES LLEGUE Y CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE SON LAS ENCARGADAS - DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA YA SEA, LIQUIDACIÓN GASTOS O NÓMINAS VAN A RECIBIR LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA ELABORAR SU TRABAJO; LIQUIDACIÓN CONSISTE EN QUE VAN A RECIBIR LA - INFORMACIÓN O COMPROBANTES DE GASTOS REALIZADOS POR SUS -- UNIDADES Y LIQUIDÁRSELE EL SALDO CORRESPONDIENTE A ESA UNIDAD; TAMBIÉN DARÁ LAS LIQUIDACIONES A OPERADORES MENSUAL-- MENTE.

EN GASTOS SE VAN A REFERIR A TODO LO QUE SE VA A -- EROGAR TANTO EN ADMINISTRACIÓN COMO LOS GASTOS REALIZADOS POR MANTENIMIENTO O SERVICIO DE LAS UNIDADES; ESTO ES, LO QUE GASTA EN REPARACIONES Y AL DAR EL SERVICIO DIGAMOS EL GASTO DE DIESEL Y DE AQUÍ PASA AL PERSONAL ENCARGADO DE - REALIZAR LAS LIQUIDACIONES.

NÓMINAS VA A LLEVAR A CABO TODO LO QUE ES LA ELABORACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TODA LA EMPRESA - EN TODA LA RUTA.

TAMBIÉN VA HABER UN AUXILIAR CONTABLE QUE REALIZA TODAS LAS ACTIVIDADES DE UN AUXILIAR CONTABLE COMO CHECAR LOS ASIENTOS, REALIZAR BALANZAS DE COMPROBACIÓN, ESTADOS -

DE SITUACIÓN FINANCIERA, ETC.

3.5.3 AREA JURIDICA:

- A) TRAMITAR PODERES PARA LA EMPRESA.
- B) SEGURO DEL VIAJERO.
 - ACCIDENTES
 - LESIONES Y MUERTES
 - GASTOS EROGADOS
 - RECUPERACIÓN DE GASTOS EROGADOS POR ACCIDENTE.
- C) REALIZAR TRANSFERENCIAS:
 - ALTAS Y BAJAS DE AUTOBUSES EN LA ASEGURADORA
 - CANJE DE PLACAS
 - ALTAS Y BAJAS DE PROPIETARIOS DENTRO DE LA - ASEGURADORA.
- D) LIBERTAD BAJO FIANZA DE OPERADORES:
- E) LIBERTAD BAJO FIANZA DE AUTOBUSES:
- F) TRÁMITES ANTE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.
 - MULTAS E INFRACCIONES.
 - PERMISOS.
- G) ASUNTOS ANTE LA JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.
- H) ASUNTOS ANTE LA PROCURADURÍA DEL CONSUMIDOR.
- I) ANTE LA CÁMARA NACIONAL DEL AUTOTRANSPORTE.
 - PERMISOS DE RUTA.
 - RECURSOS DE ANULACIÓN Y JUICIOS.
 - REVISTA DE VEHÍCULOS DE TRANSPORTE DE PAQUETERÍA.
- J) CUSTODIA DE LA DOCUMENTACIÓN DE TODA LA EMPRESA.

3.5.4 AREA DE COMPRAS O ADQUISICIONES:

- A) ADQUIRIR MATERIALES, REFACCIONES E INSTRUMENTOS-REQUERIDOS PARA LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.
- B) QUE LAS ADQUISICIONES SEAN CON LOS MEJORES PRECIOS, CALIDAD, PLAZO DE ENTREGA Y CONDICIONES DE PAGO A FIN DE ABASTECER OPORTUNAMENTE A LA EMPRESA DE ÉSTOS.
- C) ADQUIRIR DEL EQUIPO ADECUADO, REFACCIONES, HERRAMIENTAS Y PUBLICACIONES TÉCNICAS PARA EL BUEN MANTENIMIENTO DE LAS UNIDADES.
- D) MANTENER UN LISTADO DE LOS DIFERENTES PROVEEDORES SOBRE LAS DIFERENTES COTIZACIONES DE PRECIOS DE LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LA OPERACIÓN DEL SERVICIO- Y QUE ASÍ LA DIRECCIÓN TOMA LA DECISIÓN QUE A SU JUICIO CREA MÁS CONVENIENTES.
- E) DETECTAR Y DETERMINAR LAS PROPUESTAS MÁS CONVENIENTES PARA LA EMPRESA EN LO REFERENTE A LA ADQUISICIÓN DE MATERIALES AUXILIARES.
- F) REALIZAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD SOBRE EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y EL COSTO DE ESTE CAMBIO.

3.5.5 AREA DE PERSONAL

- A) PLANEAR, DIRIGIR, CONTROLAR LO QUE A PERSONAL DE CONFIANZA SE REFIERE, SERVICIOS GENERALES, OPERADORES, CORRESPONDA APOYANDO DE MANERA EFICIENTE A --

TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OBJETIVOS.

- B) COORDINAR LAS DIFERENTES FUNCIONES QUE COADYUVEN A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y DE SERVICIO - PARA PODER CUMPLIR CON SUS FUNCIONES ESPECÍFICAS.
- C) SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DIFERENTES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS CON EL FIN DE LLEVAR A CABO EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA DIRECCIÓN DE UNA MANERA EFICAZ Y OPORTUNA.
- D) PLANEAR ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.
- E) TRATAR DE QUE TODOS LOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN ESTÉN IDENTIFICADOS CON ELLA.
- F) QUE TODO EL PERSONAL ESTÉ DEBIDAMENTE CAPACITADO PARA REALIZAR SUS FUNCIONES EFICAZ Y EFICIENTEMENTE.
- G) MANTENER LAS BUENAS RELACIONES LABORALES.
- H) REPRESENTAR A LA ORGANIZACIÓN EN JUICIOS LABORALES Y PREVENIRLOS.
- I) PRESTAR ASESORÍA LABORAR A LAS OTRAS ÁREAS FUNCIONALES.

3.5.6 AREA DE SERVICIO:

- A) CONTROLAR LA OPERACIÓN DE LA LÍNEA EN CUANTO A SA-

LIDAS Y LLEGADAS DE LAS UNIDADES.

- B) PRESTAR UN SERVICIO EFICAZ Y EFICIENTE.
- C) COORDINAR CON LAS DEMÁS OFICINAS DE LA RUTA A -
TODAS LAS UNIDADES.
- D) REALIZAR UN ESTUDIO SOBRE LA CONVENIENCIA DE LAS
RUTAS AL IGUAL QUE LOS HORARIOS.
- E) QUE TODAS LAS UNIDADES ESTEN EN PERFECTAS CONDI-
CIONES PARA PRESTAR UN BUEN SERVICIO.
- F) CONTROLAR LOS RECORRIDOS DE LAS UNIDADES PARA QUE
NO ESTEN LAS UNIDADES DISPAREJAS EN KILOMETRAJE.
- G) ESTAR EN CONSTANTE COMUNICACIÓN CON EL ÁREA DE --
MANTENIMIENTO PARA ESTAR PREVENIDOS CUANDO SE RE-
QUIERA UN NÚMERO MAYOR DE UNIDADES.

3.5.7 ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

COMO ORGANO SUPREMO DE LA ORGANIZACIÓN SU OBJETIVO PRINCIPAL ES REUNIR A LOS SOCIOS PARA QUE ESTOS FIJEN O -
MODIFIQUEN LOS ESTATUTOS DE LA ACTA CONSTITUTIVA, EN DON-
DE ESTOS MISMOS YA PLASMARON EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA ORGANIZACIÓN.

A C T I V I D A D E S :

- A) OBTENER EL MEJOR RENDIMIENTO A LA INVERSIÓN DE
LOS SOCIOS.
- B) QUE LOS RECURSOS PROPIEDAD DE LOS SOCIOS ESTÉN-

DEBIDAMENTE INVERTIDOS Y SALVAGUARDADOS.

- C) DETERMINAR EL DESTINO DE LA EMPRESA EN CUANTO A DURACIÓN.
- D) DESIGNAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- E) DESIGNAR A LOS COMISARIOS PARA QUE REALICEN UNA VIGILANCIA ADECUADA DE LA ADMINISTRACION.

3.5.8 CONSEJO DE ADMINISTRACION:

- A) DISEÑAR LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA CUMPLIR CON LOS MANDATOS DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS QUE SE ENCUENTRAN PLASMADOS EN EL ACTA CONSTITUTIVA Y EN LAS ACTAS LEVANTADAS EN CADA ASAMBLEA.

A C T I V I D A D E S :

- A) ESTRUCTURAR LOS MECANISMOS QUE CONDUZCAN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LOS SOCIOS.
- B) TOMAR LAS DECISIONES QUE HAGAN RESOLVER PROBLEMAS IMPREVISTOS O SITUACIONES EMERGENTES DE IMPORTANCIA.
- C) CONTROLAR EFICAZMENTE LAS OPERACIONES DE LAS ÁREAS PARA EVITAR DESVIACIONES.
- D) LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS DECISIONES ATRAVÉS-DE UN EJECUTIVO DE CONFIANZA.
- E) REUNIRSE PERIÓDICAMENTE PARA VERIFICAR SI LOS INS

TRUMENTOS DISEÑADOS SON LOS ADECUADOS.

- F) ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL Y DE MEDICIÓN - DE RESULTADOS PARA VERIFICAR EL CURSO DE LA ORGANIZACIÓN.
- G) DESIGNAR A LOS DIRECTORES DE CADA ÁREA.

CAPITULO CUATRO

**SISTEMAS DE OPERACION DE LAS INDUSTRIAS DE
AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS**

CAPITULO CUATRO

I N D I C E :

- 4.1.- PROGRAMAS Y METODOS DE OPERACION
- 4.2.- MANTENIMIENTO
- 4.3.- PERSONAL
- 4.4.- POLITICAS DE RENOVACION DE EQUIPO.
- 4.5.- TESORERIA Y OPERACIONES FINANCIERAS.

4.1.- PROGRAMAS Y METODOS DE OPERACION:

VEREMOS EN ESTE PUNTO COMO SE ENCUENTRAN ORGANIZADOS SUS PROGRAMAS Y MÉTODOS DE OPERACIÓN, DESCRIBIRÉ BREVEMENTE QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN.

ES LA ESTRUCTURA TÉCNICA DE LAS RELACIONES QUE DEBEN EXISTIR ENTRE LAS FUNCIONES, NIVELES Y ACTIVIDADES DE LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS DE UN ORGANISMO SOCIAL CON EL FIN DE LOGRAR LA MÁXIMA EFICIENCIA.

LA ORGANIZACIÓN ABARCA TRES ETAPAS:

- A) JERARQUÍAS: QUE ES FIJAR LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD CORRESPONDIENTES A CADA NIVEL.
- B) FUNCIONES: LA DETERMINACIÓN DE LA DIVISIÓN DE LAS GRANDES ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS NECESARIAS PARA LOGRAR EL FIN GENERAL.
- C) OBLIGACIONES: LAS QUE TIENE EN CONCRETO CADA UNIDAD DE TRABAJO SUSCEPTIBLE A SER DESEMPEÑADA POR UNA PERSONA.

DENTRO DE ESTA ORGANIZACIÓN VEREMOS DEPARTAMENTALIZACIÓN Y SE REFIERE A LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN COMPUESTA DE VARIOS DEPARTAMENTOS Y PUESTOS ADMINIS--

TRATIVOS Y A SUS RELACIONES ENTRE SÍ. (1)

DENTRO DE NUESTRO TEMA EN SÍ HABLARÉ DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE CONFORMAN, LA OPERACIÓN BÁSICA DE LAS EMPRESAS DE AUTO-TRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS.

EN ÉSTE PUNTO VEREMOS LO QUE ES LA ÁREA DE SERVICIO Ó TRÁFICO, ESTA ÁREA ES EQUIVALENTE A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA EL ÁREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

ESTA ÁREA VA A REALIZAR EN SÍ LAS FUNCIONES DE PROGRAMACIÓN, CONSISTENTES EN EFECTUAR INVESTIGACIONES CONSTANTES DE LAS UNIDADES QUE UTILIZAN LAS EMPRESAS DEL AUTO-TRANSPORTE CON EL FIN DE CONOCER, EN TODO MOMENTO, EL LUGAR O LA SITUACIÓN EN QUE SE ENCUENTRAN, Y DE ESTA MANERA COORDINAR Y PROGRAMAR LOS SERVICIOS REQUERIDOS POR EL CLIENTE, PARA OBTENER EL MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE.

SIENDO EL FACTOR MÁS IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE -- ESTA CLASE DE EMPRESAS, EL UTILIZAR AL MÁXIMO EL EQUIPO -- DISPONIBLE, LO CUAL SIGNIFICA QUE AL EFECTUAR EL PROGRAMA DE UNA O VARIAS RUTAS SIEMPRE SE TRATE DE OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DE UN AUTOBÚS CON OTRO, EVITANDO CONTRATIEMPOS, Y FALTA DE CORRESPONDENCIA.

PODEMOS MENCIONAR EN TÉRMINOS GENERALES, QUE PARA -- QUE ESTA ÁREA FUNCIONE DE UNA MEJOR MANERA DEBEMOS HACER -- UNA PROYECCIÓN DE LOS PUNTOS QUE SE MENCIONAN A CONTINUA-- CIÓN PARA QUE PODAMOS DAR UN SERVICIO QUE PARA EL PÚBLICO

USUARIO SEA EL QUE DESEA Y LA EMPRESA LO OTORQUE COMO SE PLANTE EN UN PRINCIPIO, DE QUE SE TRATA DE UNA EMPRESA DE PRIMERA CLASE Y POR ELLO SE TIENE QUE DAR UN SERVICIO COMO EL QUE SE COBRA.

PUNTOS PARA OTORGAR UN MEJOR SERVICIO:

A) LA PLANEACIÓN DEL EQUIPO DE LA EMPRESA.- ESTO SE REFIERE A QUE TODAS LAS UNIDADES QUE VAN A PRESTAR EL SERVICIO TIENEN UNA SERIE DE REQUISITOS COMO SON :

- 1.- SANITARIO Y LAVAMANOS EN PERFECTAS CONDICIONES.
- 2.- DOS OPERADORES.
- 3.- AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCIÓN.
- 4.- LUZ DE LECTURA EN CADA ASIENTO.
- 5.- ASIENTOS RECLINABLES.
- 6.- SISTEMA DE SONIDO.
- 7.- TACÓGRAFO.

B) LA PLANEACIÓN DEL MANTENIMIENTO DEL MISMO.- AQUÍ NOS VAMOS A REFERIR A LO SIGUIENTE:

QUE EXISTA UN MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO PARA CADA UNIDAD COMO SE MUESTRA EN LOS ESQUEMAS No. 1 Y 2.

A LO QUE SE REFIERE EL MANTENIMIENTO BÁSICO DE LAS UNIDADES Y AL CORRECTIVO SERÁ EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO EL ENCARGADO DE REALIZAR O EFECTUAR AMBOS TIPOS DE MANTENIMIENTO; ESTA ÁREA PODRÍA SER LA DE PRODUCCIÓN EN -

ESQUEMA No. 1

CUADRO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO:

SECCION A REVISAR

FECHA DE REVISION: 1-10000 Km.-10000-20000.-20000-30000.-30000-40000.-50000-60000-60000-70000

MOTOR: NIVEL DE ACEITE NIVEL DE AGUA CONDUCTORES ACEITE CONDUCTORES AGUA TACONES REVISAR CORTINAS LIMPIAR PURIFICADOR							
DIRECCION: EMPACAR BALEROS REVISAR AJUSTE PERNO CAMBIAR ACEITE REVISAR TERMINALES							
TRANSMISION ENGRASE GENERAL REVISAR NIVEL CAMBIAR ACEITE REVISAR ACEITE DIFERENCIAL CAMBIAR ACEITE DE DIFERENCIAL							
RUEDAS RINES Y PRESION DE LLANTAS REVISAR FUGA SISTEMA DE FRENSOS REVISAR AJUSTE BALEROS							
ELECTRICO INSTRUMENTOS DE TABLERO LUCES EN GENERAL INT. Y EXT. REVISAR CARGA DE ALTERNADOR REVISAR MARCHA LUBRICAR SISTEMA ELECTRICO							
GENERAL REVISAR CARROCERIA LIMPIAR RESPIRADERO DE MOTOR							

CONTINUACIÓN DEL ESQUEMA NO. 2

C) BAÑO BIEN _____ MAL _____

D) PASILLO BIEN _____ MAL _____

OBSERVACIONES: _____

6.- VESTIDURAS BIEN _____ MAL _____

7.- ABULLONADOS BIEN _____ MAL _____

8.- ENGRASADO SI _____ NO _____

NOMBRE, CLAVE Y FIRMA

NOMBRE, CLAVE Y FIRMA

"EL DESPERDICIO NO BENEFICIA A NADIE"

UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN LA QUE SE PUEDE DECIR QUE ES LA ESENCIA DEL NEGOCIO YA QUE SIN FABRICACIÓN NO EXISTIRÍAN PRODUCTOS PARA VENDER, FUNCIÓN SIMILAR SE DESARROLLÓ EN LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE CON EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO QUE ES EL ENCARGADO DE MANTENER EL EQUIPO QUE ORIGINA INGRESOS EN CONDICIONES OPTIMAS DE OPERACIÓN.

PARA CREAR UN SISTEMA DE ADVERTENCIA EN LOS NEGOCIOS TIENE QUE HABER UN CONTROL CONSTANTE DE LAS ACTIVIDADES Y DE LOS RESULTADOS LOGRADOS Y ESTÁ EN FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO.

AL IGUAL QUE LAS FUNCIONES NATURALES REGULAN EL CUERPO, LOS CONTROLES DE LA DIRECCIÓN REGULAN LOS NEGOCIOS. --- LA DIRECCIÓN ADOPTA LOS PLANES, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y NORMAS DE PRODUCCIÓN PARA ASEGURAR UN FUNCIONAMIENTO EFICIENTE DE LA EMPRESA, ESTOS CONTROLES PROPORCIONAN ASÍ MISMO UNA REGLA IDEAL CON LA CUAL EL DIRECTOR PUEDE MEDIR SU ACTUACIÓN REAL.

EN UNA EMPRESA DE AUTO-TRANSPORTE EL CONTROL CONSISTE EN COMPROBAR QUE TODO SUCEDE DE CONFORMIDAD CON EL PLAN ADOPTADO, CON LAS INSTRUCCIONES FORMULADAS Y CON LOS PLANES ESTABLECIDOS POR LOS DIRIGENTES. AÚN SIENDO RAZONABLE PENSAR QUE LA FUNCIÓN DE CONTROL VARÍA SEGÚN LOS DIRIGENTES,-- EN VISTA DE LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DE LOS MÁS -- ALTOS, NO DEJA DE SER CIERTO QUE EL CONTROL ES UNA DECLINABLE FUNCIÓN DIRECTIVA EN TODOS LOS NIVELES.

EL CONTROL TIENE POR OBJETO PONER DE MANIFIESTO DEBILIDADES Y ERRORES PARA RECTIFICARLOS E IMPEDIR QUE SE PRODUZCAN DE NUEVO, ASÍ PUES, EL CONTROL LLEVA CONSIGO LA --- EXISTENCIA DE PLANES Y OBJETIVOS.

EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE ES NECESARIO LLEVAR UN CONTROL SOBRE TODAS LAS UNIDADES YA QUE LAS MISMAS ESTÁN SUJETAS A SUFRIR DESCOMPOSTURAS, ACCIDENTES Ó QUE SE QUEDEN PARADAS, POR FALTA DE PROGRAMACIÓN. Es por esto que

ES NECESARIO QUE EXISTA UN CONTROL EXTRICTO SOBRE TODAS - LAS UNIDADES YA QUE ÉSTAS POR MEDIO DEL PASAJE Y EQUIPAJE SON NUESTRA ÚNICA FUENTE DE INGRESOS Y SU APARIENCIA FÍSICA COMO FUNCIONAMIENTO DE TODAS SUS PARTES SE CONJUGAN PARA QUE NUESTRA EMPRESA SIGA MANTENIÉNDOSE EN EL MERCADO Y LA COMPETENCIA NO SE APODERE DE NUESTRO PÚBLICO USUARIO.

POR LO ANTERIOR ES CONVENIENTE Y NECESARIO IMPLANTAR UN SISTEMA QUE NOS PROPORCIONE UN ADECUADO CONTROL DEL EQUIPO, INDICÁNDONOS LA ATENCIÓN QUE NECESITA CADA UNIDAD.

EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTES SE DEBE TENER UN CONTROL MUY ESPECIAL DE LAS UNIDADES EN LO QUE RESPECTA A:

1.- INSPECCIONES.- LA CORRECTA PLANEACIÓN DE UN CONTROL SOBRE LAS INSPECCIONES NOS DARÁ COMO RESULTADO EVITAR DESCOMPOSTURAS MAYORES EN LAS UNIDADES.

2.- LUBRICACIONES.- EL CONTROL SI SE APLICA CORRECTAMENTE SOBRE LA PLANEACIÓN DE LAS FRECUENCIAS DE LAS LUBRICACIONES NOS AYUDARÁN LAS INSPECCIONES A EVITAR - DESCOMPOSTURAS GRAVES EN LAS UNIDADES, POR EJEMPLO TRES MESES O APROXIMADAMENTE 350,000 KILÓMETROS TANTO EL DIFERENCIAL COMO LA CAJA DE VELOCIDADES, PARA EL MOTOR SERÁ NO MAYOR A 7 DÍAS O UNA SEMANA DEPENDIENDO EL KILOMETRAJE QUE - LLEVE CADA UNIDAD.

DE IGUAL FORMA TENDRÁ QUE TENER UNA LUBRICACIÓN LAS SUSPENSIONES Y TODAS LAS PARTES QUE LLEVAN RODAMIENTO, COMO SON LOS BALEROS DE LAS RUEDAS, LOS BALEROS DE LA DIRECCIÓN, LOS BALEROS DEL VENTILADOR, ETC., PARA QUE ESTOS NO TENGAN UN DESGASTE PREMATURO Y LA UNIDAD EN LUGAR DE ENTRAR A UN MANTENIMIENTO PREVENTIVO TENDRÁ QUE ENTRAR A UNO CORRECTIVO.

ESTE MANTENIMIENTO CORRECTIVO CONSISTE BÁSICAMENTE EN QUE AL ENTRAR ALGUNA UNIDAD A MANTENIMIENTO PREVENTIVO, SE LE PUEDE ENCONTRAR ALGUNA FALLA O TENER ALGÚN DESGASTE NORMAL POR USO Y ES ENTONCES QUE LA UNIDAD TENDRÁ QUE ENTRAR A REPARACIÓN ALGUNA UNIDAD POR ALGÚN MOTIVO FUERA DE CONTROL COMO ES EL QUE SUFRA LA UNIDAD ALGÚN ACCIDENTE O SECUESTRO, POR SECUESTRO SE ENTIENDE CUANDO ALGUNA UNIDAD ES APODERADA POR ESTUDIANTES O ALGÚN GRUPO POLÍTICO. ESTAS CAUSAS ESTÁN FUERA DEL CONTROL TANTO DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO O TRÁFICO COMO EL DE MANTENIMIENTO.

3.- PROGRAMACIONES.- Como se vió, se trata - SOBRE UN ADECUADO CONTROL SOBRE LAS PROGRAMACIONES Y ASÍ SE PUEDE OBTENER EL MAYOR RENDIMIENTO POSIBLE DEL EQUIPO.

RECORDANDO QUE LA PROGRAMACIÓN SE REFIERE A ASIGNAR

VALORES DE TIEMPO, PARA LA EJECUCIÓN DE VARIAS OPERACIONES DE UNA MANERA ORDENADA Y SINCRONIZADA. (2)

4.- GASTOS DE OPERACION.- ESTOS ESTÁN REPRESENTADOS POR SALARIOS A OPERADORES, CONSUMO DE COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES, EL PAGO POR DERECHO DE AUTOPISTA, ESTANCIAS Y HOTELES, DE ESTOS Y DE OTROS MÁS HABLAREMOS EN ESTE MISMO -- CAPITULO PERO UN POCO MÁS ADELANTE.

C) LA PLANEACIÓN DE PERSONAL.- EN ÉSTE PUNTO SE TRATA DE VER QUE EL PERSONAL SEA EL CALIFICADO TANTO EN LO QUE SE REFIERE A LOS QUE PRESTAN EL SERVICIO COMO SON:

- 1.- OPERADORES
- 2.- TAQUILLEROS
- 3.- EQUIPAJEROS
- 4.- JEFES DE SERVICIO

COMO AL QUE SE REFIERE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO PARA QUE SUS FUNCIONES LAS REALICEN ADECUADAMENTE LOS MECÁNICOS U HOJALATEROS QUE LABORAN EN LOS TALLERES Y QUE GRACIAS A ELLOS O EN LA MEDIDA QUE SU TRABAJO SEA REALIZADO EFICAZMENTE Y EFICIENTEMENTE EL SERVICIO SE PRESTARÁ DE UNA MEJOR MANERA PARA EL BIEN DE TODA LA ORGANIZACIÓN Y EL DE ELLOS MISMOS. SOBRE EL PERSONAL, HABLAREMOS EN UNO DE -- LOS PUNTOS SIGUIENTES QUE COMPONEN ESTE CAPÍTULO; REFIRIEN

DONOS ESPECÍFICAMENTE A SU CONTRATACIÓN ADIESTRAMIENTO Y SELECCIÓN PRINCIPALMENTE.

D) ESTUDIO DEL MERCADO:

HABER EFECTUADO ESTUDIOS DEL MERCADO POTENCIAL.-
AQUÍ NOS VAMOS A REFERIR A QUÉ PERSONAS SE LES -
PUEDE BRINDAR EL SERVICIO, ES DECIR A QUÉ PÚBLICO
USUARIO QUE NECESITA UTILIZAR EL SERVICIO DE TRANS-
PORTACIÓN Y NO SE LE HA BRINDADO, YA SEA PORQUE -
NO CONOCE NUESTRAS RUTAS O PUNTOS A DONDE VIAJA LA
LÍNEA O POR PREFERIR A LA COMPETENCIA.

E) DETERMINAR EN BASE AL ESTUDIO ANTERIOR LA CAPACI-
DAD DEL EQUIPO, REFIRIÉNDOSE ESTO PARA SABER QUE
TAN ACEPTADO ES NUESTRO EQUIPO EN EL MERCADO Y --
PARA SABER SI NO EXISTEN ALGUNAS MEJORAS QUE OFREZ-
CA EL MISMO MERCADO Y PODERLAS APLICAR A NUESTRAS
UNIDADES. COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE NOS RE-
FERIMOS A UNA EMPRESA QUE PRESTA SERVICIO DE PRIME-
RA CLASE.

SEGÚN EL ARTÍCULO 77 DE LA LEY GENERAL DE VÍAS DE-
COMUNICACIÓN, SE VAN A DIFERENCIAR DE LOS DE SEGUNDA CLASE

POR SU MAYOR CELERIDAD, COMODIDAD, MENOR NÚMERO DE PARADAS, DURANTE EL VIAJE, POR LA APLICACIÓN DE TARIFAS MÁS ELEVADAS.

F) INVESTIGACIÓN DE LA COMPETENCIA.- AQUÍ NOS REFERIMOS A VER QUÉ MODALIDADES O QUÉ INNOVACIONES ESTÁ HACIENDO LA COMPETENCIA TANTO PARA PRESTAR SU SERVICIO MEJOR, ES DECIR, EN CUANTO A COMODIDAD SEGURIDAD, ETC., COMO PARA LA ADQUISICION DE BOLETOS,- DISTRIBUYENDO ESTOS EN DIFERENTES PUNTOS PERO TOMANDO SIEMPRE EN CUENTA EL MERCADO POTENCIAL Y EN VIRTUD A TRES PUNTOS MUY IMPORTANTES COMO ES:

A) PERSONAS CON UN INGRESO APROPIADO PARA QUE PUEDAN UTILIZAR NUESTROS SERVICIOS Y NO ATACAR A PERSONAS QUE NO TIENEN LOS SUFICIENTES RECURSOS ECONÓMICOS PARA LOGRAR ADQUIRIR UN BOLETO CON X PROCEDENCIA, PERO TOMANDO TAMBIÉN OTROS FACTORES COMO SON:

1.- COSTUMBRES LOCALES.- ÉSTO QUIERE DECIR QUE MUCHOS PASAJEROS AUNQUE TENGAN LOS RECURSOS PARA VIAJAR POR OTROS MEDIOS O EN OTRAS LÍNEAS PREFIEREN UN TIPO DE EMPRESA ESTO DADO POR EJEMPLO: SI LA EMPRESA ES POR EJEMPLO - DE MONTERREY Y EXISTA ALGUNA EMPRESA TAMBIÉN DE PRIMERA CLASE QUE TENGA ALGUNA RELACIÓN CON LOS NORTEÑOS, DIGAMOS EL NOMBRE --

QUE DIJERE TRANSPORTES NORTEÑOS, S. A. DE C. V., EL PÚBLICO O PASAJE QUE SEA DE ÉSA ZONA, NO IMPORTA QUE DEN UN SERVICIO DEFICIENTE, LO VAN PREFERIR.

2.- MEDIOS DE TRANSPORTACIÓN.- ESTO SE REFIERE A - QUE SI LA EMPRESA VIAJA A ALGÚN LUGAR DONDE LA GENTE TIENE UN BUEN NIVEL DE VIDA Y QUE EN ÉSA ZONA EXISTEN GRANDES RECURSOS ECONÓMICOS Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SON MUY AMPLIOS, ESTE - PUEDE SER UN FACTOR MUY IMPORTANTE PARA QUE -- NUESTROS INGRESOS SE VEAN AFECTADOS EN ESTA ZONA, POR FALTA DE PASAJE, PERO ES NECESARIO HACER MENCIÓN DE QUE ESTE PUNTO PUEDA SER EXCESIVAMENTE IMPORTANTE PARA DAR LA VUELTA O PARA - QUE LA COMPETENCIA NO PUEDA USAR ESTE PUNTO -- ESTRATÉGICAMENTE.

3.- AUNADO AL PUNTO ANTERIOR OTRO FACTOR ES LA COMPETENCIA, YA QUE SI LA EMPRESA VA A LUGARES A DONDE OTRAS EMPRESAS Y NO A LUGARES DONDE LA EMPRESA ESTÁ CONCESIONADA EXCLUSIVAMENTE O CASI Y EXISTE COMPETENCIA, ÉSTA SE TRATARÁ DE -- QUEDAR CON NUESTRO MERCADO O CON NUESTRA PARTICIPACIÓN EN ÉL.

B) PERSONAS DE TRANSPORTE LOCAL: AQUÍ VAMOS A VER PERSONAS QUE NECESITAN TRANSPORTARSE ENTRE PUNTOS CERCA

NOS A SU LUGAR DE ORIGEN, AQUÍ VAMOS A TRATAR SOBRE LA GRAN COMPETENCIA QUE EXISTE EN ESTOS PUNTOS DADO POR UNA COMPETENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL Y LA COMPETENCIA DEL SERVICIO PÚBLICO LOCAL, DADO POR EMPRESAS QUE ÚNICAMENTE PUEDEN PRESTAR SUS SERVICIOS EN UNA DETERMINADA ZONA LOCAL Y NO PUEDEN UTILIZAR LOS CAMINOS FEDERALES.

- C) PERSONAS CON CIERTA CLASE SOCIAL, AQUÍ VAMOS A REFERIRNOS A DONDE VA A ESTAR ENFOCADO NUESTRO MERCADO Y AUNADO AL PUNTO DE LAS PERSONAS CON UN INGRESO APROPIADO, YA QUE EN BASE A ESTO SE DARÁ EL NIVEL SOCIOECONÓMICO QUE CADA INDIVIDUO TENGA EN LA SOCIEDAD; Y REFIRIÉNDONOS A ESTE PUNTO SERÁ LA CLASE MEDIA.

HABLANDO DE NUESTRA ÁREA DE SERVICIO O TRÁFICO EN CADA PUNTO DONDE OPERA LA EMPRESA SE VENDERÁN BOLETOS; PARA EFECTUAR LA VENTA DE BOLETOS, LA OFICINA RESPECTIVA EXPEDIRÁ UN COMPROBANTE, MEDIANTE EL CUAL, IDENTIFICARÁ AL PASAJERO, TANTO LA FECHA, HORA DE SALIDA Y NÚMERO DE ASIENTO Y DESTINO QUE HA SOLICITADO, ESTE COMPROBANTE SERÁ EL QUE LE IDENTIFIQUE AL ABORDAR EL AUTOBÚS O UNIDAD.

A CADA DESPACHADOR O BOLETERO SE LE HACE ENTREGA DE UNA DOTACIÓN ESPECÍFICA DE BOLETOS NUMERADOS, EN FORMA PROGRESIVA PARA QUE ÉSTE INICIE SU VENTA DEL DÍA MISMO QUE CUANDO SE VAN VENDIENDO SE ANOTAN EN UN REGISTRO QUE CON -

TIENE LOS SIGUIENTES DATOS:

- A) EL NÚMERO DE DESPACHADOR DE TURNO
- B) NÚMERO DE VENTANILLA.
- C) NÚMERO DE BOLETOS VENDIDOS.
- D) IMPORTE.
- E) FECHA.

ASÍ TAMBIÉN SE HARÁ LA ANOTACIÓN DE BOLETO EN LA FORMA DENOMINADA GUÍA, LA CUAL ENTREGARÁ AL AUTOBÚS AL MOMENTO DE INICIAR EL VIAJE Y QUE SERÁ PARA CONOCER CUÁLES SON, TANTO EL NÚMERO DE ASIENTOS OCUPADOS, EL NOMBRE DEL PASAJERO Y EL VALOR DEL BOLETO VENDIDO, PARA LO CUAL LA VENTANILLA DE BOLETOS, CON 15 MINUTOS DE ANTICIPACIÓN DE LA HORA DE LA SALIDA DEL AUTOBÚS, TURNARÁ LA GUÍA A LA SECCIÓN DE LIQUIDACIÓN DE AUTOBUSES, ÉSTA FORMA ADMEÁS DE SERVIR PARA CONTROLAR LOS INGRESOS POR VENTA DE BOLETOS A CADA AUTOBÚS, SIRVA TAMBIÉN PARA QUE EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PUEDA HACER QUE UNA DOBLE VERIFICACION TANTO DE LA FORMA ELABORADA POR LOS DESPACHADORES, CON LA GUÍA DE TRANSPORTACIÓN COMPROBANDO EL IMPORTE DE LOS ASIENTOS VENDIDOS EN LA TERMINAL, CONTRA LOS BOLETOS EXPEDIDOS POR LOS DESPACHADORES EN SUS DIFERENTES TURNOS, EN TANTO CON ÉSTO, QUE LOS DESPCHADORES NO PUEDAN DISTRAER LOS FONDOS POR VENTA DE BOLETOS EN SU PROVECHO, YA QUE LA ANOTACIÓN EN LA GUÍA TENDRÁ QUE COINCI-

DIR CON LAS ANOTACIONES DE LOS DESPACHADORES, TANTO EN NÚMERO DE BOLETOS COMO EN EL IMPORTE DE LOS MISMOS, TENIENDO TAMBIÉN QUE EXISTIR REGISTRADA EN LA ELABORADA POR EL DESPACHADOR, EN EL RENGLÓN DE BOLETOS CANCELADOS, EL QUE HAYA SIDO EVITANDO CON ESTO QUE SEA POR MENOR CANTIDAD LA CANCELACIÓN, DE LO QUE FUÉ VENDIDO, UNA VEZ TERMINADO EL TURNO DE DESPACHADORES FORMULA SU CORTE, REPORTANDO LO -- QUE RECIBIÓ DEL TURNO ANTERIOR, MÁS LO QUE VENDIÓ MENOS - LAS CANTIDADES TRASPASADAS A LA OFICINA DE LIQUIDACIÓN DE AUTOBUSES Y LOS BOLETOS CANCELADOS DURANTE SU TURNO LO QUE LE DARÁ EL IMPORTE O EXISTENCIA A TRASPASAR AL SIGUIENTE - DESPACHADOR.

EN LO QUE RESPECTA AL LIQUIDADOR DE AUTOBUSES ESTE RECIBIRÁ COMO INGRESO EL EFECTIVO QUE TRASPASA EL DESPACHO DE BOLETOS, COMO DOTACIONES Y EL DESCUENTO DE LAS CUOTAS - DE SALIDA QUE LE CORRESPONDE A CADA UNIDAD, HACIENDO UNA - ESPECIFICACIÓN PORMENORIZADA DE LOS IMPORTES ENTREGADOS A LAS UNIDADES A LA HORA DE SALIDA DEL VIAJE TRASPASANDO A - LA CAJA EL IMPORTE POR CONCEPTO DE CUOTAS DE SALIDA DESCONTADAS.

HABLAREMOS AHORA CON LA JEFATURA DE SERVICIO, LA EN CARGADA DE REALIZAR O VIGILAR QUE TODO SE REALICE PERFECTAMENTE BIEN. LAS UNIDADES, TIENEN ESTIPULADAS DETERMINADA

SECUENCIA DE VIAJES CON DIFERENTES DESTINOS, RUTAS Y HORARIOS, ÉSTO SE HA DETERMINADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL SERVICIO A PROPORCIONAR EN LA RUTA Y A LAS ESPECIFICACIONES DADAS POR LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

LA SECUENCIA DE LOS VIAJES DENOMINADOS "ROL DE SALIDAS DE AUTOBUSES", ES MEDIANTE LA CUAL SE DA A CONOCER TANTO A LOS OPERADORES, COMO AL PÚBLICO EN GENERAL, EL DÍA Y LA HORA DE SALIDA DE ÉSTOS A LAS DIVERSAS RUTAS, -- HAY UNA SECUENCIA O AL SER INTERRUMPIDA POR ALGUNA INFORMALIDAD Ò CUALQUIER OTRO MOTIVO, DEBERÁ SER INICIADO NUEVAMENTE Y LÓGICO SERÁ QUE PARA INICIAR EL "ROL" HABRÁ -- GUARDIAS, QUE ESPERAN Y OCUPAN LOS LUGARES DE LOS VIAJES QUE NO SON CUMPLIDOS OPCRTUNAMENTE.

LA JEFATURA DE SERVICIO, SERÁ LA QUE TENGA DENTRO DE SU RESPONSABILIDAD, EL MANEJO DE ESE "ROL", OTORGANDO, REGISTRANDO, LA SALIDA Y LLEGADA A LOS AUTOBUSES QUE PROCE DAN O PARTE A LA RUTA, SEÑALANDO HORARIOS Y VÍAS A UTILIZAR, ASÍ COMO EL MANEJO DE PERSONAL, EFECTUANDO MODIFICACIONES, CAMBIOS Y PERMISOS NECESARIOS, SEGÚN LAS NECESIDADES QUE SE PRESENTEN.

ESTA JEFATURA ES SUMAMENTE IMPORTANTE YA QUE DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESAS SERÁ LA QUE PONGA EN PRÁCTICA LAS POLÍTICAS GENERALES RESPECTO AL TRÁFICO DE LAS UNIDADES, -

SIENDO RECOMENDABLE QUE PARA CUMPLIR CORRECTAMENTE SU -
COMETIDO Y MOTIVANDO AL ESFUERZO DE SU TRABAJO SE DIVIDA
EN:

- A) DE SERVICIO O TRÁFICO
- B) DE PERSONAL.

LAS DE TRÁFICO SERÁN AQUELLAS QUE ESTÁN ÍNTIMAMEN-
TE LIGADAS AL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES, EN EL RECO-
RRIDO COMO SON DE SALIDA, HORARIOS Y DESTINOS, ASÍ COMO -
LA APARIENCIA DE LOS VEHÍCULOS Y LAS CARACTERÍSTICAS QUE
POR OBLIGATORIEDAD COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, DEBE
PRESENTAR AL MOMENTO DE LA SALIDA, TANTO POR SEGURIDAD --
DEL PASAJERO, DE LA EMPRESA Y DE LA UNIDAD.

ASIMISMO EFECTÚAN LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA
QUE A LO LARGO DEL RECORRIDO DE LA RUTA, LAS UNIDADES --
SEAN VERIFICADAS CONSTANTEMENTE.

EN LO QUE SE REFIERE A PERSONAL, ES RECOMENDABLE,-
YA QUE POR LA NATURALEZA DE ESTE TIPO DE EMPRESA Y EL TRA-
BAJO A REALIZAR, ANTES DURANTE Y DESPUÉS DEL RECORRIDO DE
LA UNIDAD, LO HACE NECESARIO.

ESTA SECCIÓN LLEVARÁ LOS REGISTROS CORRESPONDIENTES
TANTO PARA LA IDENTIFICACIÓN COMO LOCALIZACIÓN DE CADA UNO
DE LOS ELEMENTOS QUE LABORAN COMO OPERADORES.

LOS AUTOBUSES AL ARRIBAR A CADA UNA DE LAS OFICINAS, ANOTARÁ SOBRE REPORTE DE LLEGADAS Y SALIDAS:

- 1.- EL NÚMERO DE AUTOBUS.
- 2.- PROCEDENCIA
- 3.- HORA DE SALIDA.
- 4.- HORA DE LLEGADA.
- 5.- NOMBRE Y FIRMA DE AMBOS OPERADORES.

UNA PARTE IMPORTANTE DE SERVICIO O TRÁFICO SERÁ LA RAPIDEZ CON QUE SE PUEDA COMUNICAR CON LAS DEMÁS OFICINAS Y PARA ELLO LAS EMPRESAS YA CUENTAN TANTO CON SERVICIO DE TELÉFONO, TELEX Y RADIO, PARA QUE CON ESTO LAS EMPRESAS -- PUEDAN TENER EL INGRESO ANTES DE QUE EL PASAJERO VIAJE, ES TO ES QUE SE VENDAN BOLETOS DE IDA Y VUELTA Y NO TENER QUE ESPERAR A QUE EL AUTOBÚS LLEGUE PARA SABER CUÁNTOS LUGARES TIENE Y ASÍ DAR UN MEJOR SERVICIO Y MÁS RÁPIDO.

COMO EL PASAJERO AL VIAJAR LLEVA CONSIGO EQUIPAJE ES TAS EMPRESAS TIENEN PERSONAL QUE SE ENCARGARÁ DE RECIBIRLO Y ENTREGA DEL MISMO A LOS PASAJEROS QUE HACEN USO DEL SERVICIO A LOS DISTINTOS PUNTOS, ÚNICAMENTE MANEJARAN ETIQUETAS NUMERADAS CON EL OBJETO DE QUE NO SE CONFUNDAN AL ENTREGAR EL EQUIPAJE A SU LEGÍTIMO DUEÑO.

LAS EMPRESAS TAMBIÉN TIENEN UN INGRESO POR LA PAQUETERÍA QUE MUEVEN EN SUS DIFERENTES PUNTOS Y OTORGA ESTE --

SERVICIO DE LA SIGUIENTE MANERA: CONSISTE EN REMITIR - POR CONDUCTO DE LOS AUTOBUSES, PEQUEÑOS BULTOS O ENVÍOS A LAS POBLACIONES QUE SE TOCAN A LO LARGO DEL RECORRIDO DE LA RUTA, MEDIANTE PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES; ESTA DARÁ EL FACTOR POR KILÓMETRO Y VOLÚMEN, MÁS EL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO.

GENERALMENTE, EN LAS EMPRESAS DE ÉSTE TIPO, DEL IMPORTE COBRADO POR CADA ENVÍO, SE ENTREGA A LA TESORERÍA PARA EL APROVECHAMIENTO DEL PERMISIONARIO O PARA AYUDAR A SUFRAGAR GASTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

COMO MENCIONÉ UNOS RENGLONES ANTERIORES EL IMPORTE QUE SE COBRE POR ESTE CONCEPTO VARÍA SEGÚN EL PUNTO DE DESTINO Y EL TAMAÑO DEL BULTO O ENVÍO, PERO SIEMPRE ESTARÁ SUJETO A LA AUTORIZACIÓN DE LA S.C.T. ATRAVÉS DE SU DEPARTAMENTO DE TARIFAS.

EL SERVICIO DE PAQUETERÍA PUEDE TENER UN PUNTO DE PARTIDA LO MISMO EN LA OFICINA MATRIZ COMO EN CUALQUIER SUCURSAL QUE LO NECESITE.

PARA EL CONTROL DE LA PAQUETERÍA QUE LLEVA CADA UNIDAD O AUTOBÚS, A LA HORA DE LA SALIDA DE ESTA, SE LE ENTREGARÁ A ÉSTA RESUMEN DE LA PAQUETERÍA QUE TRANSPORTA MEDIANTE LA CUAL EFECTUARÁ SU ENTREGA A LO LARGO DE LA RUTA.

ES MUY IMPORTANTE MENCIONAR QUE LA JEFATURA DE SERVICIO SE PREOCUPE POR TENER UN PROGRAMA DE INCREMENTO EN EL FACTOR DE OCUPACIÓN DE PASAJE, ESTE ESTÁ DADO POR LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

PARA DETERMINAR LA OCUPACIÓN O MEJOR DICHO SU FACTOR OCUPACIÓN Y SU FACTOR KILÓMETRO SE LLEVA A CABO DE LA SIGUIENTE MANERA:

FACTOR KILOMETRO X No. DE PASAJEROS TRANSPORTADOS
COMPLETOS.

ES NECESARIO MENCIONAR AQUÍ A QUÉ NOS REFERIMOS A PASAJEROS COMPLETOS Y ES A RAZÓN DE QUE LA S.C.T. HA DICTADO EN LA LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN UNA SERIE DE NORMAS PARA QUE A CIERTAS PERSONAS SE LES COBRE UN CIER TO PORCENTAJE DE LA TARIFA NORMAL Y ES LA SIGUIENTE:

PARA LOS ANCIANOS Y SOLAMENTE ACREDITADOS POR EL -- INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD SE LES DARÁ CON LAS SI-- GUIENTES CONDICIONES:

- 1.- SÓLO SE EXPEDIRÁN BOLETOS CON EL 50% DE DESCUEN TO A LOS ANCIANOS.
- 2.- LOS DESCUENTOS SE EFECTUARÁN EN LAS CORRIDAS -- NORMALES Y NO PODRÁN VIAJAR DISFRUTANDO DE TAL- BENEFICIO MÁS DE DOS ANCIANOS POR VEHÍCULO.

3.- LOS BOLETOS TENDRÁN LA MENCIÓN DE ANCIANO Y POR NINGÚN MOTIVO SE EXPEDIRÁN SIN ELLA, SON PERSONALES E INTRANSFERIBLES.

PARA LOS MAESTROS Y PARA TODAS LAS DEMÁS PERSONAS - QUE VOY A MENCIONAR LOS SIGUIENTES PUNTOS SON IGUALES PARA TODOS, LOS MENCIONARÉ ÚNICAMENTE UNA VEZ PARA QUE NO SEA - REPETITIVO:

- A) LOS DESCUENTOS SE EFECTUARÁN EN LAS CORRIDAS NORMALES Y NO PODRÁN VIAJAR MÁS DE DOS PERSONAS EXCLUSIVAMENTE CON EL MISMO DERECHO, NADA MÁS QUE DOS POR UNIDAD A EXCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES QUE TIENEN -- DERECHO A VIAJAR OCHO POR AUTOBÚS.
- B) LOS BOLETOS TENDRÁN LA MENCIÓN DE QUE SE TRATE Y POR NINGÚN MOTIVO SE EXPEDIRÁN SIN ELLA, Y SON PERSONALES E INTRANSFERIBLES.

EN LO ÚNICO QUE SE DIFERENCIAN ES EN EL DESCUENTO - AUTORIZADO POR LA S.C.T.:

PARA LOS MAESTROS TIENEN UN DESCUENTO DEL 25%

PARA LOS ESTUDIANTES ES UN 50% DE DESCUENTO.

PARA LOS MEDIOS DESCUENTOS ES UN 50% DE DESCUENTO.

PARA EL PERSONAL DE GOBIERNO ES UN 50% DE DESCUENTO.

PARA LA CÁMARA DE DIPUTADOS Y SENADORES ES UN 50% DE DESCUENTO.

ES NECESARIO HACER NOTAR QUE ALGUNAS EMPRESAS OTORGAN

PASES DE CORTESÍA PARA VIAJAR Y ESTOS NO TIENEN NINGÚN -
LÍMITE Y SON COMO SU NOMBRE LO INDICA SIN COSTO.

DARÉ UN EJEMPLO PARA QUE SE COMPRENDA MEJOR ESTE -
PUNTO DEL FACTOR PASAJERO KILÓMETRO:

PONGAMOS COMO EJEMPLO UN AUTOBÚS QUE VA DE MÉXICO A TORREÓN
Y EL AUTOBÚS ESTÁ REPARTIDO DE LA SIGUIENTE FORMA:

LLEVA 25 PASAJEROS EN TOTAL
DE LOS CUALES SON: 20 ENTEROS
 2 MEDIOS
 2 MAESTROS
 1 ESTUDIANTE

ENTONCES NUESTRO FACTOR OCUPACIÓN SERÁ EL SIGUIENTE:

$$20 + 2 (.5) + 2 (.75) + 1 (.5) = 23 \text{ PASAJEROS.}$$

AHORA BIEN NUESTRO FACTOR KILÓMETRO SERÁ EL QUE DICTE LA -
S.C.T.

PARA FINALIZAR NUESTRO FACTOR KILOMETRO-OCUPACION SERA LA -
SIGUIENTE:

23 PASAJEROS X FACTOR KM. S.C.T.

ES POR LO ANTERIOR A LO QUE NOS REFERÍAMOS AL PASAJE
RO COMPLETO YA QUE EXISTEN PERSONAS QUE NO PAGAN UN BOLETO
COMPLETO Y LOS INGRESOS NO SERAN LOS MISMOS SI SE TOMAN LOS
LUGARES OCUPADOS YA QUE AUNQUE VAN 25 PERSONAS, EN INGRESOS

SOLO REPRESENTAN A 23 PASAJEROS LA DIFERENCIA LA ABSORBE - LA EMPRESA.

COMO SE MENCIONÓ DURANTE ESTE PUNTO LO QUE SE TRATA ES DE MEJORAR EL SERVICIO CON MEJORAS EN:

A) ATENCION AL PUBLICO:

DESDE EL MOMENTO EN QUE LLEGA A LA TAQUILLA HASTA QUE DEJA EL AUTOBÚS PARA ELLO, EL OPERADOR TENDRÁ QUE TOMAR UNA SERIE DE MEDIDAS PARA DAR UN MEJOR SERVICIO DURANTE EL RECORRIDO.

B) EN EL ASIENTO QUE VA A OCUPAR, ESTO SE REFIERE A QUE SE LE RESPETE SU ASIENTO. EN LOS HORARIOS Y SALIDAS DEL AUTOBÚS Y QUE SIENTA UNA SEGURIDAD DURANTE SU TRASLADO EN LA UNIDAD, - QUE LA PERSONA SIENTA O PERCIBA ESA SEGURIDAD.

4.2.- MANTENIMIENTO:

ESTE CONSISTE EN DOTAR AL EQUIPO DE LAS REFACCIONES, ACCESORIOS Y SERVICIOS NECESARIOS PARA DEJAR A LAS UNIDADES EN LAS MEJORES CONDICIONES PARA DAR UN MEJOR SERVICIO Y ASÍ OBTENER EL MÁXIMO RENDIMIENTO DE CADA UNIDAD.

EL MANTENIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE - SE PUEDE DIVIDIR EN TRES CLASES:

- 1.- MANTENIMIENTO PREVENTIVO,
- 2.- MANTENIMIENTO GENERAL.
- 3.- MANTENIMIENTO DE EMERGENCIA.

EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO ESTÁ FORMADO POR LAS LUBRICACIONES Y REPARACIONES QUE SE EFECTÚAN A LAS UNIDADES PERIÓDICAMENTE PARA DETECTAR FALLAS MECÁNICAS Y CONSERVAR LA UNIDAD EN LAS MEJORES CONDICIONES POSIBLES.

EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO VA A TENER DOS FASES:

- A).- INSPECCIONES PERIÓDICAS DE LAS UNIDADES.
- B).- UNA VEZ QUE HECHAS LAS REPARACIONES NECESARIAS DEBE PROGRAMARSE Y CONTROLARSE LAS PRÓXIMAS REPARACIONES.

ES NECESARIO QUE EN UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO ESTÉ COORDINADO Y BAJO CONTROL DEL JEFE DE MANTENIMIENTO TÉCNICO ESPECIALIZADO.

TODO PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO TIENE COMO UNA DE SUS FINALIDADES EVITAR GASTOS MAYORES A LA EMPRESA Y MENOR PÉRDIDA DE TIEMPO EN LAS REPARACIONES QUE SE EFECTÚAN AL MOTOR O PIEZA DAÑADA.

PARA VIGILAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE LAS UNIDADES, LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTES SE PUEDEN AUXILIAR DE LA FORMA DEL ESQUEMA No. 1, EN DONDE CONSTAN LAS PARTES

ESENCIALES A REVISAR. ESTA REVISIÓN DEBERÁ SER AFECTADA POR MECÁNICOS EXPERTOS Y DEBERÁ SER FIRMADA POR ÉL MISMO, Y EL OPERADOR QUE CONDUCE A LA UNIDAD COMO PRUEBA DE HABER LO REALIZADO; ESTA FORMA SE RECOMIENDA QUE SE HAGA POR DUPLICADO, PARA QUE UNA COPIA SE CONSERVE COMO CONTROL DE -- MANTENIMIENTO Y LA OTRA LA GUARDE EL OPERADOR DE LA UNIDAD.

EL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO PUEDE SER - EFECTUADO DE LA SIGUIENTE FORMA:

- A) POR PERÍODOS DE TIEMPO.
- B) POR VIAJES REALIZADOS.

EN LA PRIMERA FORMA PUEDE SER REALIZADA DE VARIAS FORMAS COMO SON POR SEMANAS, QUINCENAS, MESES, ETC., COMO SE MENCIONÓ EN EL PUNTO ANTERIOR.

EN LOS VIAJES REALIZADOS SE REFIERE A LOS KILÓMETROS REALIZADOS O RECORRIDOS POR LAS UNIDADES.

ESTO DESDE LUEGO DEPENDERÁ DE LA NATURALEZA DE LOS SERVICIOS QUE SE PRESTÓ EN CADA UNA DE LAS EMPRESAS.

EL MANTENIMIENTO GENERAL: CONSISTE EN LAS REPARACIONES NECESARIAS O MANTENIMIENTO CORRECTIVO QUE SE MENCIONÓ - IGUALMENTE EN EL PUNTO ANTERIOR, ESTAS REPARACIONES NECESARIAS SON LAS QUE SE LE DEBEN DE DAR A LAS UNIDADES, ESTAS -

DESCUIDO DEL OPERADOR QUE LO CONDUCE, COMO PUEDE SER UN SOBRECALENTAMIENTO.

EN ESTE TIPO DE MANTENIMIENTOS LAS UNIDADES NO SE LES PUEDE HACER UN CÁLCULO DE CUANTO TIEMPO PUEDEN ESTAR EN REPARACIÓN, YA QUE NO SE SABE MUCHAS VECES SINO HASTA EL MOMENTO EN QUE LA UNIDAD ES COMPLETAMENTE DESARMADA - PARA SABER HASTA DONDE ES EL DAÑO REALMENTE.

4.2.1 ESPECIALIZACIÓN TÉCNICA NECESARIA:

LAS OPERACIONES EN ESTAS EMPRESAS SON REALIZADAS-POR EQUIPO DINA, CON MOTORES YA SEAN DE LAS SIGUIENTES - SERIES:

A) 8V71 GMC

B) 6V92 PLATA TURBO GMC

AMBAS UNIDADES TIENEN ESPECIFICACIONES DIFERENTES POR LO QUE ES NECESARIO QUE LOS MANTENIMIENTOS TANTO - - PREVENTIVO, GENERAL Y DE EMERGENCIA SEAN EFECTUADOS POR-PERSONAS EXPERIMENTADAS EN ESTOS EQUIPOS DE MOTORES DIESEL.

COMO LAS UNIDADES TIENEN O ESTAN FORMADAS POR VARIAS PARTES Y MUY DIFERENTES UNAS DE OTRAS ES NECESARIO QUE ESTÉN DIVIDIDAS EN DIFERENTES SECCIONES COMO SON LAS SIGUIENTES:

1.- SECCION MECANICA, AQUÍ SE INCLUIRÁ LA REVISIÓN Y REPARACIÓN GENERAL DE EL EQUIPO DE CUALQUIER TIPO

MECÁNICO COMO PUEDE SER:

- A) MOTOR
- B) TRANSMISION
- C) DIRECCION
- D) SUSPENSION Y RUEDAS.

2.- SECCION DE HOJALATERIA: AQUI SE INCLUIRÁ LA -
REVISIÓN Y REPARACIÓN GENERAL DEL EQUIPO DE CUALQUIER TI-
PO DE NECESIDAD DE CARROCERÍA, COMO PUEDE SER:

- A) CARROCEROS
- B) DETALLISTAS
- C) BAÑOS
- D) VESTIDURAS
- E) SISTEMA DE AIRE ACONDICIONADO (CLIMA)
- F) PINTURA.

3.- SECCION DE FIBRAS: EN ESTA SE TRATA DE LA FA-
BRICACIÓN O ELABORACIÓN DE PARTES DE FIBRA DE VIDRIO, CO-
MO SON CACHUCHAS, VENTANILLAS, PUERTAS, ETC.

4.- SECCION DE TORNO: EN ÉSTA PARTE TRATA TAMBIÉN
DE LA FABRICACIÓN DE ALGUNAS PARTES DE LA UNIDAD, PERO -
PRINCIPALMENTE DE RECTIFICACIÓN, ENCASQUILLAR POLEAS, RE-
LLENAR BRAZOS DE LA DIRECCIÓN, MACHUELEAR BRAZOS CORTOS-
DE LA DIRECCIÓN, VOLTEAR, OREJAS DE BARRAS DE SUSPENSIÓN
Y CAMBIAR NUEVAS, ENCASQUILLAR PORTAMANGOS Y SOLDADURA EN GE

NERAL, HACER BUJES DE BRONCE EN GENERAL, ETC.,

5.- SECCION ELECTRICA: ÉSTA VA A INCLUIR LA REVISIÓN Y REPARACIÓN DEL SISTEMA ELÉCTRICO DE LA UNIDAD.

6.- SECCION DE LAVADO Y ENGRASADO: ESTA SERÁ DE ACUERDO A LAS CONDICIONES DE LUBRICACIÓN DEL EQUIPO, EL LAVADO EN ESTA CLASE DE INDUSTRIAS ES MUY NECESARIA.

7.- SECCION DE LLANTAS: ESTA SE ENCARGARÁ DE QUE LAS UNIDADES RECIBAN OPORTUNAMENTE EL SERVICIO QUE PRESTA ESTA SECCIÓN QUE SERÁ EL DE CAMBIO DE LLANTAS Y REPARACIÓN DE LAS MISMAS.

4.2.2.- FIJACION DE PLANES:

EN EL MANTENIMIENTO ES NECESARIO CONOCER CUAL VA A SER EL CURSO DE ACCIÓN QUE HABRÁ DE SEGUIRSE EN EL MANTENIMIENTO QUE DEBE DARSE A LAS UNIDADES FIJANDO LOS PRINCIPIOS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA SU REALIZACIÓN.

PARA QUE PODAMOS PLANEAR EL MANTENIMIENTO CREO QUE ES NECESARIO O CONVENIENTE TENER QUE CONOCER UNA SERIE DE FACTORES COMO SON:

A) LUGAR DE TRABAJO: CUANDO CONOCEMOS LA PRECISIÓN LA LOCALIZACIÓN DEL TRABAJO DEBE ESTAR PERFECTAMENTE UBICADA.

B) FINALIDAD: LAS ORDENES QUE RECIBE EL JEFE DE MANTENIMIENTO DEBEN VENIR EXPLICADAS CON EXACTITUD A LO QUE A TIEMPO SE REFIERE, ESTO QUIERE DECIR QUE EL OPERADOR DE CADA UNIDAD, DEBE EXPRESAR EN FORMA ESCRITA EL LUGAR DE FALLA Y EL MOTIVO DEL PORQUÉ SE DESCOMPUSO LA UNIDAD O QUÉ SEÑALIZÓ HASTA EL MOMENTO DE AVERIARSE.

C) DEFINIR EL PROBLEMA: AQUÍ NOS REFERIMOS A QUE ES NECESARIO CONOCER LOS TRABAJOS QUE DEBERÁN EFECTUARSE A LAS UNIDADES, PARA QUE CON ESTO SE PUEDE AUMENTAR EL RITMO DEL TRABAJO.

COMO VIMOS EN LAS DIFERENTES CLASES DE MANTENIMIENTO Y POR ESTAS, ES NECESARIO QUE EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE SE DEBE CONTAR CON UN ALMACÉN DE REFACCIONES, DE LLANTAS Y HERRAMIENTAS, QUE TIENEN COMO FINALIDAD EL PROPORCIONAR EL MEJOR MANTENIMIENTO POSIBLE A LAS UNIDADES.

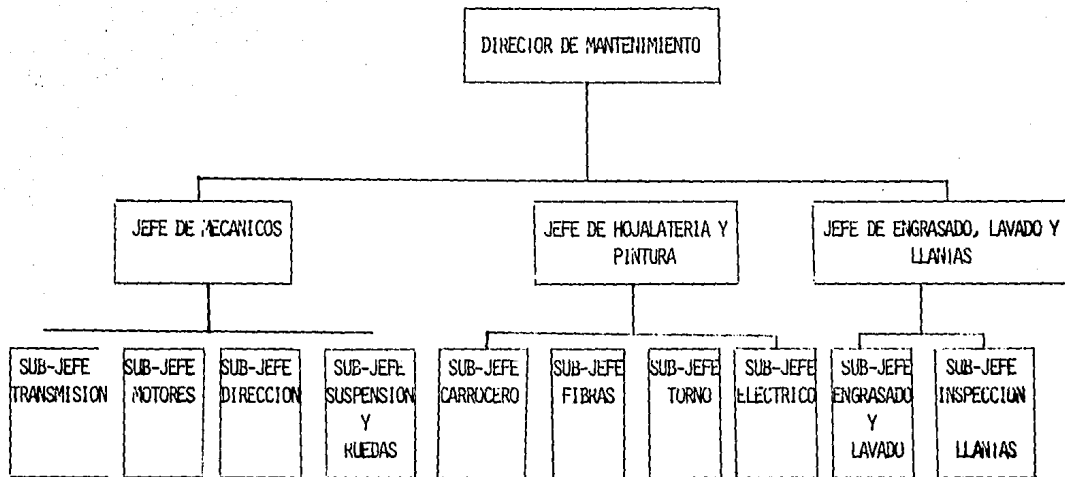
4.2.3.- ORGANIZACION DEL AREA DE MANTENIMIENTO;

PARA QUE EL ÁREA DE MANTENIMIENTO FUNCIONE ADECUADAMENTE Y SE PUEDA DESARROLLAR, DEBE EXISTIR UN CONTROL,

LA FUNCIÓN DE MANTENIMIENTO PARA SU MEJOR CUMPLIMIENTO, DEBERÁ ESTAR ORGANIZADO DE SER POSIBLE DE LA SIGUIENTE MANERA (SEGÚN CUADRO No. 2).

COMO SE PUEDE OBSERVAR LA DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO

CUADRO N° 2



TIENE AUTORIDAD SOBRE TODAS LAS PERSONAS QUE LA INTEGRAN, BASADOS EN TRES JEFES QUE SERÁN ENCARGADOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS Y A ESTAS LAS INTEGRARÁN LAS SECCIONES QUE SE MENCIONARON CON ANTERIORIDAD, ALGUNAS DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE ESTOS JEFES:

LA LABOR PRIMORDIAL DEL JEFE DE MECÁNICOS SERÁ LA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO A SUS SUBJEFES DE CADA PARTE ESPECÍFICA DE LA UNIDAD, ASÍ COMO DESIGNAR A LOS AYUDANTES PARA REALIZAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO GENERAL Y DE EMERGENCIA.

LA LABOR DEL JEFE DE MECÁNICOS REFERENTES A MANTENIMIENTO, SERÁ LA DE OBSERVAR LOS COSTOS DE REPARACIÓN DE CADA UNA DE LAS UNIDADES Y LLEVAR UN REGISTRO ECONÓMICO QUE INDIQUE LAS EROGACIONES O SALIDAS DE ALMACÉN EFECTUADAS, MISMO QUE INFORMA A SU DIRECCIÓN SOBRE TODO AQUELLOS CASOS POR REPARACIONES DE MANTENIMIENTO DE EMERGENCIA.

TENDRÁ LA OBLIGACIÓN DE REVISAR LOS REPORTES DE MANTENIMIENTO QUE SE EFECTÚAN A CADA UNA DE LAS UNIDADES Y CERCORARSE QUE ESTOS SE CUMPLAN CON LA PLANEACIÓN QUE SE HABÍA HECHO DEL MISMO, ASÍ CADA PERÍODO DE TIEMPO QUE SE JUZGUE NECESARIO REEFECTUADO ASÍ COMO LAS OBSERVACIONES QUE SEAN NECESARIAS DEBIDAS A DICHA REVISIÓN.

LA LABOR DE HOJALATERÍA Y PINTURA, ESTE JEFE TIENE A

SU CARGO LA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO REFERENTE A ESTA SECCIÓN A SUS SUBJEFES, ASÍ COMO DESIGNAR A LOS AYUDANTES PARA REALIZAR EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO GENERAL O DE EMERGENCIA.

AL IGUAL QUE EL JEFE DE MECÁNICOS TENDRÁ QUE OBSERVAR LOS COSTOS DE REPARACIÓN DE CADA UNA DE LAS UNIDADES Y LLEVAR UN REGISTRO ECONÓMICO QUE INDIQUE LAS SALIDAS DEL ALMACÉN EFECTUADAS, MISMO QUE INFORMARÁ A SU DIRECCIÓN SOBRE TODO AQUELLOS CASOS DE MANTENIMIENTO DE EMERGENCIA.

ESTE TAMBIÉN TIENE LA OBLIGACIÓN DE REVISAR LOS REPORTES DE MANTENIMIENTO QUE SE EFECTÚAN A CADA UNA DE LAS UNIDADES Y VER QUE SE CUMPLAN Y REEFECTUARLO CUANDO JUZGUE NECESARIO.

EL JEFE DE ENGRASADO, LAVADO Y LLANTAS, ESTE TIENE QUE REPORTAR LAS UNIDADES QUE ESTÁN TENIENDO MANTENIMIENTO PREVENTIVO, PERO EN LO REFERENTE A LAVADO ESTA SE LLEVARÁ A CABO DESPUÉS DE TERMINAR CADA VIAJE Y EN LOS DIFERENTES PUNTOS DE LA RUTA PARA QUE EL ASPECTO DE LAS UNIDADES NO SE PIERDA. EN LO REFERENTE A LAS LLANTAS REVISARÁ CUANDO EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO ACONTECE DE LAS CONDICIONES - QUE SE ENCUENTRAN LAS LLANTAS Y ANOTANDO EN EL REGISTRO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO LAS CONDICIONES EN QUE SE ENCUENTREN LAS MISMAS.

TAMBIÉN ES IMPORTANTE QUE ESTE JEFE CHEQUE SI EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRAN LAS LLANTAS PUEDE SER ORIGINADO POR EL KILOMETRAJE Y RECOMENDANDO QUE ANTES DE MONTAR LLANTAS NUEVAS SEAN MARCADAS CON ALGUNA SEÑA, PARA QUE ESTA NO SEA CAMBIADA SIN AUTORIZACIÓN DEL ADMINISTRADOR CORRESPONDIENTE O DUEÑO DE LA UNIDAD.

4.3.- PERSONAL

PARA LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE, EL FACTOR HUMANO REPRESENTA EL FACTOR MÁS IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO ADECUADO DE LA EMPRESA Y DE LA INTEGRACIÓN ADECUADA DE ÉSTOS, DEPENDERÁ QUE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO AL PÚBLICO SE HAGA CON EL PERSONAL ADECUADO.

PARA TERRY LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE TODA EMPRESA SE ENCUENTRA EN SU HABILIDAD PARA RESPONDER FAVORABLEMENTE Y CON VOLUNTAD A LOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO Y A LAS OPORTUNIDADES, Y EN ESTOS ESFUERZOS OBTENER SATISFACCIÓN, TANTO POR CUMPLIR CON EL TRABAJO COMO POR ENCONTRARSE EN EL AMBIENTE DEL MISMO (3).

LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE ES INDISPENSABLE Y NECESARIA YA QUE COMO SE ESPECIFICÓ ANTERIORMENTE AL PRINCIPAL PROBLEMA DE ESTA EMPRESA EN LO QUE RESPECTA A PERSONAL, ES QUE CUENTA CON TRES CLASES DE PERSONAL, A SABER:

- 1.- OPERADORES
- 2.- MECANICOS
- 3.- EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS

LA IMPORTANCIA RADICA EN LA FORMA DE ORGANIZAR Y TRATAR A LOS INDIVIDUOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA, ASÍ COMO LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SE DEBEN APLICAR EN CASO DE QUE DE LA EMPRESA PUEDAN LLEGAR A LA MAYOR REALIZACIÓN POSIBLE DE SUS HABILIDADES INTRÍNSECAS, ALCANZANDO ASÍ UNA EFICIENCIA MÁXIMA PARA ELLOS MISMOS Y PARA LA PROPIA EMPRESA DANDO ASÍ A ESTE DEPARTAMENTO UNA VENTAJA COMPETITIVA DETERMINANTE Y POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROPIO PERSONAL DE LA EMPRESA.

PODEMOS DECIR QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE UNA EMPRESA DE ÉSTE TIPO DEBE DE HACER SENTIRLOS AL ELEMENTO HUMANO, CUANDO VOLUNTARIAMENTE PARTICIPA Y HACE SENTIR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA CUYOS REQUISITOS RECONOCE COMO MÁS IMPORTANTES QUE SUS DESEOS PERSONALES Y COMO MIEMBROS DE LA COMUNIDAD DE LA COMPAÑÍA.

HEMOS HABLADO EN TÉRMINOS GENERALES DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS DE PRIMERA CLASE, POR LO QUE CONCIERNE A LA FORMA DE PRESTAR SU SERVICIO, PERO COMO INDIQUÉ AL PRINCIPIO DE ESTE PUNTO UNA PARTE PRINCIPAL Y DE VITAL IMPOR---

TANCIA ES EL PERSONAL YA QUE SIN EL NOS ENCONTRARÍAMOS EN PROBLEMAS Y ANTE LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

- A) ¿QUIEN TRIPULA LA UNIDAD?
- B) ¿QUIEN REPARA LA UNIDAD?
- C) ¿QUIEN VENDE, DESPACHA A LOS AUTOBUSES? Y
- D) ¿QUIEN DIRIGE LA ORGANIZACION?

ANTE ELLO HACE QUE TANTO EL ÁREA DE SERVICIO COMO LA DE PERSONAL SE ENCUENTREN EN CONSTANTE COORDINACIÓN YA QUE AL NO HACERLO LAS DOS ÁREAS SE ENCONTRARÍAN EN CONSTANTE -- CONFLICTO; PARA ELLO LES EXPONDRÉ UN EJEMPLO:

NOS ENCONTRAMOS EN ÉPOCA VACACIONAL (SEMANA SANTA) A DEMANDA DE TRANSPORTACIÓN SE INCREMENTÓ HASTA - EN UN 70%; EL 80% DEL PERSONAL DE OPERADORES HAN - REALIZADO FALTAS INDISCIPLINARIAS Y EL PERSONAL DE TIERRA SE ENCUENTRA A UN 50% DE LAS NECESIDADES -- REALES; ANTE ELLO EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEBE RÁ COORDINAR CON EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO PARA QUE CONJUNTAMENTE DETERMINEN:

- A) FECHAS Y TIPO DE SERVICIO EN SU CASO POR CADA OPERADOR.
- B) REQUERIR Y PROPORCIONAR EL PERSONAL SOLICITADO EN BASE A NECESIDADES POR CADA OFICINA FORÁNEA.

COMO PODEMOS VER EL ÁREA DE PERSONAL ES COMPLEJO POR LO QUE HACE NECESARIO UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO -- PODEMOS VER EN EL CUADRO (No. 3)

LA DIRECCIÓN DE PERSONAL ADEMÁS DE SER EL RESPONSABLE DE LA COORDINACIÓN DE TODAS LAS FUNCIONES DE:

- A) CAPACITACION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- B) ADMINISTRATIVO DE PERSONAL
- C) RELACIONES LABORALES.

EN ESTE PUNTO SERÁ EL DIRECTAMENTE RESPONSABLE DE LAS RELACIONES LABORALES ES DECIR, DE LA SITUACIÓN QUE GUARDEN DIRECTAMENTE CON EL SINDICATO Y LA APLICACIÓN Y REVISIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

LA ANTERIOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REQUIERE DE UNA EXPLICACIÓN FUNCIONAL PARA ELLO SE HACE SABER DE UNA MANERA SOMERA, YA QUE EL PROFUNDIZAR HARÍA DEMASIADO DETALLADO EL PRESENTE TRABAJO.

LA DIRECCIÓN DE PERSONAL.- ES LA CABEZA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y TIENE COMO FUNCIONES LAS SIGUIENTES:

- 1.- ATENDER, SOLUCIONAR Y VIGILAR LAS RELACIONES LABORALES EMPRESA-SINDICATO.
- 2.- SUPERVISAR, COORDINAR Y CONTROLAR LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DE TRABAJO Y DEL C.C.T.
- 3.- SUPERVISAR Y CONTROLAR LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TODA LA EMPRESA, INCLUYENDO SUCURSALES.

DIRECCION DE PERSONAL

RELACIONES LABORALES

RECLUTAMIENTO

ADMINISTRATIVO

SELECCION Y CAPACITACION

DE PERSONAL

AUX, PERSONAL AUX PERSONAL AUX.IMSS NOMINAS AUX PERS (2)

CUADRO No. 3

- 4.- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 5.- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DEL IMSS, INFONAVIT, ARCHIVO Y LO CONCERNIENTE AL SERVICIO PERSONAL.

EL GERENTE DE RELACIONES LABORALES TENDRÁ COMO FUN
CIONES:

- 1.- VIGILAR Y APLICAR EN SU CASO LO DISPUESTO POR EL R.I.T. Y EL C.C.T. A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.
- 2.- VIGILAR QUE CUALQUIER INFILTRACIÓN SINDICAL O CUALQUIER BROTE DE INCONFORMIDAD O BROTE SINDICAL SEA DETECTADO A TIEMPO PARA SU PRONTA CORRECCIÓN.
- 3.- APLICAR MEDIOS DISCIPLINARIOS EN PROVECHO DE LA EMPRESA Y EN COORDINACIÓN CON EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO.
- 4.- COORDINARSE CON LAS EMPRESAS DEL GIRO SOBRE EL PERSONAL QUE NO ES APTO O NO CUMPLE CON EL TRABAJO ENCOMENDADO.
- 5.- COORDINARSE CON RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO A FIN DE QUE SEA INVESTIGADO.

6.- MANTENER ACTUALIZADO EL R.I.T. Y C.C.T.

EL GERENTE DE CAPACITACIÓN Y SELECCIÓN TIENE COMO FUNCIONES:

- 1.- ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL DE TODA LA RUTA A FIN DE QUE LES SEA PROPORCIONADO EL PERSONAL ADECUADO E IDÓNEO A CADA PUESTO.
- 2.- ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TODO Y CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE COMPRENDE LA EMPRESA.
- 3.- ELABORAR APLICAR Y CONTROLAR SU REGISTRO, EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL, ASÍ COMO MANTENER ACTUALIZADA LA COMISIÓN MIXTA AL IGUAL QUE REGISTRADA ESTA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.
- 4.- AL IGUAL QUE LA COMISIÓN MIXTA DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.
- 5.- COORDINARSE CON RELACIONES LABORALES EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

EL GERENTE ADMINISTRATIVO DE PERSONAL TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES:

- 1.- MANTENER ACTUALIZADOS LOS REGISTROS DE PERSONAL ACTIVO, INACTIVO, TALLER, OFICINA, GENERALES, - OFICINAS CENTRALES Y OPERADORES.
- 2.- MANTENER ACTUALIZADOS LOS REGISTROS DE PERSONAL CON EL IMSS, INFONAVIT Y NÓMINAS.

3.- VIGILAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE SERVICIOS GENERALES AL PERSONAL,

EN TÉRMINOS GENERALES LAS FUNCIONES MENCIONADAS SON LAS REQUERIDAS DENTRO DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS PARA PROFUNDIZAR EN ÉSTE TEMA HAREMOS UN ANÁLISIS ACERCA DE CÓMO DEBEN DE EJECUTARSE LAS FUNCIONES DE UNA MANERA MÁS ESPECÍFICA EMPEZANDO POR LAS FUNCIONES PRIMORDIALES.

CUADRO GENERAL DE RELACIONES LABORALES:

RECLUTAMIENTO -- SELECCION -- SI --- CONTRATACION --- INDUCCION-CAPACITACION

APLICACION DE
EXAMENES

CUBRIR REQUI-
SITOS
ARCHIVO:

INSCRIPCION AL IMSS
AL INFONAVIT Y A LA
NOMINA

NO APROBA- APROBA-
TORIOS TORIOS

FUENTES:

MEDIOS:

RECLUTAMIENTO

- INTERNAS

- PARIENTES Y AMIGOS; PUERTA DE LA CALLE
CONOCIDOS.

- EXTERNAS

- PERIÓDICOS, CARTELES, OTRAS EMPRESAS DEL
RAMO.

SELECCION

REQUISITOS:

1.- LLENAR SOLICITUD

- 2.- ENTREVISTA GERENTE RECLUTAMIENTO.
- 3.- ENTREVISTA GERENTE RELACIONES LABORALES.
- 4.- APLICACIÓN DE EXÁMENES.
 - 4.1.- MANEJO (OPERADORES)
 - 4.11 CONOCIMIENTOS (OTRO PERSONAL)
 - 4.2. MECÁNICO (OPERADORES)
 - 4.3. MÉDICO A TODO EL PERSONAL.
- 4.- UNA VEZ APROBADOS LOS EXÁMENES ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN.

ACTA DE NACIMIENTO

ACTA DE MATRIMONIO

ACTA DE NACIMIENTO DE HIJOS.

CARTILLA S.M.N.

R.F.C.

ANTECEDENTES PENALES.

4.3.1. INTEGRACION DEL AREA DE PERSONAL.

UNA VEZ ORGANIZADO EL ÁREA DE PERSONAL ES NECESARIO INTEGRAR LOS ELEMENTOS MATERIALES Y HUMANOS CON QUE VA A CONTAR ESTE DEPARTAMENTO PARA SU EFICAZ FUNCIONAMIENTO.

ES MUY IMPORTANTE ESTA ETAPA, YA QUE REPRESENTA EL PRIMER PASO PRÁCTICO, YA QUE DEPENDE EN LA INTEGRACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ES MUY IMPORTANTE PORQUE AÚN CUANDO LA INTEGRACIÓN DA EN MAYOR AMPLITUD AL INICIARSE LAS ACTIVIDADES DE UN ORGANISMO SOCIAL, ES UNA FUNCIÓN PERMANENTE CUAN

DO SE VE SI EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL ESTÁ FUNCIONANDO DE ACUERDO CON LOS PLANES SEÑALADOS.

ES NECESARIO QUE EN LA INTEGRACIÓN EL HOMBRE QUE VA A DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES SE ADAPTE A ELLAS- Y NO LAS FUNCIONES A LOS INDIVIDUOS QUE LAS VAN A DESEMPEÑAR

AHORA BIEN VAMOS A DESARROLLAR LOS PUNTOS VISTOS ANTERIORMENTE Y EMPEZAREMOS VIENDO EL RECLUTAMIENTO.

ESTE CONSISTE EN BUSCAR E INTEGRAR AL SOLICITANTE PARA OCUPAR LOS PUESTOS VACANTES.

LA MAGNITUD DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO SE VE AFECTADA POR VARIOS FACTORES, PRIMERAMENTE OBTENER UNA CIFRA RAZONABLE DEL NÚMERO MEDIO DE SELECCIONADOS Y QUE CONSISTE EN CONTAR EL NÚMERO DE PERSONAL QUE TRABAJA NORMALMENTE. TAL INTERROGANTE ES FÁCIL PARA TODA AQUELLA EMPRESA QUE MANTENGA UN ORGANIGRAMA COMPLETO AL DÍA.

DESPUÉS SE HA DE CONSIDERAR EL NÚMERO DE OPERADORES Y MECÁNICOS CUYA EXPERIENCIA SEA DE VARIOS AÑOS MANEJANDO Y TENGA UN ANTECEDENTE LIMPIO DE ACCIDENTES.

EL EXCESIVO MOVIMIENTO O ROTACIÓN DE OPERADORES Y MECÁNICOS NOS ACARREA PÉRDIDAS DE TIEMPO, DINERO Y BAJA EL NIVEL DE ACTIVIDADES POR LO QUE LA SEPARACIÓN DEL PERSONAL ES MOTIVO DE ESTUDIO PARA EL ENCARGADO DE PERSONAL DE LA -

EMPRESA.

EL INGRESO Y ACEPTACIÓN QUEDARÁ DETERMINADO POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS PRUEBAS DE MANEJO, DE SALUD, -- PSICOLÓGICOS Y SOCIOLOGICOS.

DENTRO DE LA SELECCION TENDREMOS QUE:

AQUÍ CONSISTE EN HACER UN ESTUDIO, DE UNO POR UNO DE LOS SOLICITANTES AL PUESTO Y VER QUE CUANDO MENOS QUE LOS SOLICITANTES A CADA PUESTO CUBRAN CIERTOS REQUISITOS -- MÍNIMOS QUE LA EMPRESA REQUIERE; PARA ÉSTO SE DEBEN DE LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA PREELIMINAR Y UNA ENTREVISTA DE TIPO FORMAL, CON TODOS LOS SOLICITANTES.

LA PRIMERA DE ELLAS ES CON EL FIN DE CONOCER AL SOLICITANTE A DETERMINADO PUESTO Y DE TENER UNA PEQUEÑA PLÁTICA EN LA CUAL SE CONOZCA CUALES SON LOS MOTIVOS QUE TIENE PARA QUERER TRABAJAR EN LA EMPRESA.

LA SEGUNDA ENTREVISTA DEBE DE TENER CARACTERÍSTICAS MÁS PROFUNDAS ACERCA DEL OPERADOR, MECÁNICO Y DEL PERSONAL EN GENERAL, ESTAS PREGUNTAS QUE SE LE HAGAN YA DEBE DE IR DE ANTEMANO ESTUDIADAS Y PERFECTAMENTE PLANEADAS O SEA QUE DEBEN SER PREGUNTAS DE TIPO SOCIO-ECONÓMICO Y PREGUNTAS ENCAMINADAS A CONOCER LOS DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE --

YA QUE SON BÁSICOS PARA EL PUESTO DE QUE SE TRATE, EN EL CUAL ES EL FIN DEL ESTUDIO QUE SE ESTÁ REALIZANDO.

DENTRO DE LA INDUCCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO, ESTAS - CONSISTEN EN QUE PRIMERAMENTE AL PERSONAL SE LE VA A PRESENTAR A LOS DEMÁS COMPAÑEROS O PERSONAL DE LA EMPRESA - ASÍ EL PERSONAL RECIBIRÁ INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, SUS POLÍTICAS Y REGLAMENTOS, ESTO CON EL FIN DE QUE EL PERSONAL SE ADAPTE MÁS RÁPIDAMENTE A SU AMBIENTE DE TRABAJO Y PUEDA ENTRAR MÁS RÁPIDAMENTE EN CONFIANZA.

EN EL ENTRENAMIENTO O CAPACITACIÓN VA A POSIBILITAR A LOS EMPLEADOS A QUE ADQUIERAN MAYORES Y MEJORES HABILIDADES ACRECENTANDO EN ESTA FORMA SU VERSATILIDAD PARA LAS TRANSFERENCIAS O PROMOCIONES A PUESTOS SUPERIORES.

ES ENTONCES QUE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL VA A CONSTITUIR UNA DE LAS RAMAS DE MAYOR IMPORTANCIA DENTRO - DE LA ADMINISTRACIÓN, YA QUE SI PARTIMOS DE QUE LA NATURALEZA DEL NEGOCIO ES EL SERVICIO AL PÚBLICO MEDIANTE LA -- TRANSPORTACIÓN A LOS LUGARES DESEADOS Y EN EL MOMENTO REQUERIDO, ESTO SERÁ NUESTRO PUNTO DE PARTIDA.

CADA VEZ HEMOS DE CONSIDERAR MAYORES LAS EXIGENCIAS QUE DEBA SATISFACER EL EMPLEADO, DE CUALQUIER NIVEL DE LA EMPRESA, CON EL OBJETO DE HACER DE SU TRABAJO UNA - AUTÉNTICA CARRERA PROFESIONAL Y NO ÚNICAMENTE UNA DE TAN-

TAS FORMAS DE GANARSE LA VIDA; ESTO NOS SEÑALA LA IMPORTANCIA QUE TIENE FORMULAR CON PRECISIÓN, DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESAS, LAS LÍNEAS DIRECTRICES DE UNA POLÍTICA ADECUADA HACIA EL PERSONAL.

ALGO MUY IMPORTANTE DE MENCIONAR ES QUE EN LAS EMPRESAS DE AUTOTRANSPORTE LOS NIVELES SUPERIORES, DE JEFES Y -- DIRECTORES, VAN A SER LOS MISMOS DUEÑOS O PERMISIONARIOS, Y POR ESTE MOTIVO ES IMPROBABLE QUE LOS EMPLEADOS TENGAN LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA LOS ASCENSOS, POR LO QUE ES NECESARIO DE FORMULAR UNA POLÍTICA ENCAMINADA A BUSCAR, ATRAER, RETENER Y POSTERIORMENTE FORMAR LOS FUTUROS MANDOS INTERMEDIOS ASÍ COMO LOS DIRIGENTES EN SUS DIVERSOS NIVELES.

ALGO PRIMORDIAL DE REMARCAR ES VER EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL, COMO ÉSTE NUNCA PUEDE SER CAPTADO EN TODOS SUS ASPECTOS, ANTES DE EMPLEARLO LO QUE ES LÓGICO PENSAR QUE ASÍ COMO LA MAYORÍA RESPONDE A LOS INTERESES DE LA EMPRESA, EXISTE TAMBIÉN OTRA PARTE QUE ES LA MINORÍA INDESEABLE YA SEA -- POR INDISCIPLINA, ABUSO DE CONFIANZA IRRESPONSABILIDAD O POR QUE NO REÚNE EL MÍNIMO DE REQUISITOS PARA DESARROLLAR SU TRABAJO. LAS PRINCIPALES CAUSAS DE DESPIDO SON:

- 1.- ABANDONO DEL EMPLEO
- 2.- CONFORMIDAD NEGADA
- 3.- ABUSO DE CONFIANZA
- 4.- IRRESPONSABILIDAD

5.- INCOMPETENCIA

ES ENTONCES QUE EL PERSONAL ENTRARÁ EN LA ETAPA DE DESPIDO, POR LAS CAUSAS ANTERIORES Y LA EMPRESA TENDRÁ -- QUE PAGAR DICHO DESPIDO CONFORME A LO QUE MARCA LA LEY - FEDERAL DEL TRABAJO.

4.4.- POLITICAS DE RENOVACION DE EQUIPO:

4.4.1.- ANTECEDENTES:

LA INDUSTRIA AUTOMOTRÍZ HA TENIDO UN VERTIGINOSO - DESARROLLO TECNOLÓGICO PARTICULARMENTE EN LA DÉCADA DE -- LOS AÑOS SESENTAS, PROPICIADO POR EL MISMO DESARROLLO DE LAS DEMÁS INDUSTRIAS PRODUCTIVAS.

ESTE DESARROLLO TECNOLÓGICO OCASIONÓ QUE CON MAYOR RAPIDEZ APARECIERAN VEHÍCULOS MÁS RÁPIDOS Y SEGUROS Y RESISTENTES ASÍ COMO CON MEJORES COMODIDADES; HACIENDO QUE LAS UNIDADES QUE SE DESTINABAN AL AUTOTRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS SE TUVIERAN QUE RENOVAR CON MAYOR FRECUENCIA, PARA QUE EL SERVICIO DE PRIMERA CLASE PRINCIPALMENTE FUERA COMPETITIVO.

LA EXCESIVA CONCENTRACIÓN DE LA POBLACIÓN EN EL - - DISTRITO FEDERAL Y EL RELATIVO AL DESARROLLO INDUSTRIAL -- EN LOS DEMÁS ESTADOS DE LA REPÚBLICA (PRINCIPALMENTE LOS - CERCANOS AL DISTRITO FEDERAL), PROPICIARON EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS.

ESTO CAUSÓ QUE LAS UNIDADES DESTINADAS A PROPORCIONAR ESTE SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAS FUERA EXCESIVAMENTE DESGASTADO.

AUNADO A LO ANTERIOR EL DEFICIENTE SISTEMA DE NUESTRA RED DE CARRETERAS QUE AUNQUE HA CRECIDO EN EL NIVEL DE COBERTURA EN LA REPÚBLICA SU ESTADO EN TÉRMINOS GENERALES Y SOBRE TODO EN ALGUNAS TEMPORADAS ES DEFICIENTE YA QUE NO ESTÁN:

- 1.- DISEÑADAS PARA SOPORTAR EL PESO VEHICULAR DEL TRANSPORTE PESADO,
- 2.- TAMPOCO PARA EL TRÁNSITO QUE CIRCULAR POR ELLAS,
- 3.- EL MANTENIMIENTO DE LAS CARRETERAS FEDERALES ES MUY DEFICIENTE,
- 4.- NO CUENTAN CON LOS SEÑALAMIENTOS REQUERIDOS,
- 5.- NO EXISTEN ZONAS DE SEGURIDAD.

ESTO HACE RESENTIR A LA CARROCERÍA Y SUSENSIONES DE LAS UNIDADES, Y POR ELLO UN DESGASTE PREMATURO DE LAS UNIDADES QUE ORIGINA QUE SE CAMBIE LA UNIDAD O SE REPARE ANTES DE TIEMPO.

LA GEOGRAFÍA ACCIDENTADA DE NUESTRO PAÍS TAMBIEN ES LA CAUSA DE UN DESGASTE PREMATURO DE LOS AUTOBUSES Y EN -- OCASIONES JUNTO CON EL MAL ESTADO DE LA CINTA ASFÁLTICA ES CAUSANTE DE ACCIDENTES.

POLÍTICAMENTE, LAS EMPRESAS ARMADORAS DE AUTOBUSES,-

PARA EL AUTOTRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS SON DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIAS, LO QUE HA OCASIONADO UNA NECESIDAD PERIÓDICA DE COLOCAR SUS PRODUCTOS EN EL MERCADO INTERNO ANTE LA FALTA DE COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

HASTA PRINCIPIOS DE 1985 Y A PARTIR DE FINALES DE LOS AÑOS SESENTAS, DINA AUTOBUSES, ES LA ÚNICA PROVEEDORA DE AUTOBUSES INTEGRALES TERMINADOS PARA EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS YA QUE EXISTEN OTRAS EMPRESAS ALGUNAS PARAESTATALES Y OTRAS PRIVADAS QUE FABRICAN AUTOBUSES, COMO SON FORD MOTORS COMPANY, FAMSA, DINA, GENERAL MOTORS COMPANY, QUE PRODUCEN AUTOBUSES CON CHASIS PERO PARA LÍNEAS FORÁNEAS DE NO LARGO RECORRIDO, ES DECIR INTERESTATALES, Y CUYO SERVICIO ES DE SEGUNDA CLASE.

PARA LA PRODUCCIÓN DE AUTOBUSES INTEGRALES, POR PARTE DE DINA AUTOBUSES, Y PARA SACARLA DE SU PROBLEMA FINANCIERO LAS EMPRESAS PAGARÍAN POR ADELANTADO LAS UNIDADES A PRODUCIR Y PARA ELLO SE LLEVÓ A CABO EN 3 ETAPAS PARA LA ENTREGA DE LOS AUTOBUSES POR PARTE DE DINA.

- 1.- EN LA PRIMERA ETAPA SE ENTREGARÍAN UN TOTAL APROXIMADO DE 2000 UNIDADES DE LA SERIE 8V71, HACIENDO MENCIÓN DE QUE ESTE TIPO DE UNIDAD LLEVA OPERANDO APROXIMADAMENTE 15 AÑOS.

PERO HAY QUE HACER MENCIÓN DE QUE EN ESTA ETAPA SE ENTREGARÍAN PARA QUE EL PEDIDO QUEDARA COMPLETO LA NUEVA UNIDAD DEL MOTOR 6V92 SERIE PLATA TURBO. Y SERÍAN ENTREGADAS DURANTE EL AÑO DE 1984.

2.- EN ÉSTA ETAPA SE ENTREGARÁN UN TOTAL DE 504 UNIDADES DE LA SERIE 6V92 SERIE PLATA TURBO EN SU TOTALIDAD DURANTE EL AÑO DE 1985.

3.- EN ESTA ETAPA SE FABRICARÍAN 40 UNIDADES PARA EL MUNDIAL DE FUTBOL, Y TERMINANDO ÉSTAS ENTRARÍA EL PROGRAMA PARA LA FABRICACIÓN DE UNA NUEVA UNIDAD.

TODAS ESTAS ETAPAS TUVIERON EL PROPÓSITO DE FINANCIAR A DINA PERO SE FINANCIÓ A LAS EMPRESAS TAMBIÉN PARA PODER ADQUIRIRLAS POR TAL MOTIVO LO QUE SE TOMÓ EN CUENTA PARA LA RENOVACIÓN DE LOS EQUIPOS FUÉ LO SIGUIENTE:

LA CÁMARA NACIONAL DEL AUTOTRANSPORTE ASUMIÓ ESTA RESPONSABILIDAD Y DEL TOTAL DE UNIDADES ENTREGADAS EN CADA ETAPA LAS LÍNEAS CAMIONERAS, DEPENDIENDO DEL TOTAL DE SUS UNIDADES QUE DISPONEN, PARA DAR SU SERVICIO, SE QUEDARÍAN CON UN PORCENTAJE PERO TOMANDO EN CUENTA LA LIQUIDEZ DE CADA UNA DE LAS LÍNEAS DE AUTOBUSES.

TODO LO ANTERIOR SE DEBIÓ A LA CRISIS ECONÓMICA QUE SE PADECE DESDE FINALES DE 1981, Y COMO EL NÚMERO DE USUA

RIOS A DESCENDIDO EN FORMA CONSIDERABLE Y EN CONSECUENCIA--
LA RENTABILIDAD DE LAS MISMAS LÍNEAS CAMIONERAS, AUNQUE --
SUBA EL FACTOR KILÓMETRO, DESCIENDE EL FACTOR OCUPACIONAL--
Y EN CONSECUENCIA LOS INGRESOS DE LAS MISMAS LÍNEAS PARA --
COMPRAR EQUIPO NUEVO Y CAMBIAR EL USADO O EN MALAS CONDI--
CIONES, YA QUE NO SE PODÍAN COMPROMETER CON LA ADQUISICION
DEL EQUIPO NUEVO.

4.4.2.- POLITICAS DE RENOVACION DE EQUIPO:

A) LA VIDA PROBABLE DEL VEHICULO:

SE ESTIMA EN MÁS DE 10 AÑOS LA VIDA ÚTIL DEL VEHÍCULO EN CONDICIONES DE PRESTAR UN SERVICIO EFICIENTE DE PRIME RA CLASE, TERMINANDO ESTA VIDA ÚTIL SE RENUEVA EL EQUIPO Y COMO MENCIONÉ ANTERIORMENTE QUE DEBIDO A LA CRISIS ECONÓMICA Y COMO NO HAY PRODUCCIÓN SINO CUANDO EXPRESAMENTE SE PIDE.

B) TERMINACION ANTICIPADA DE LA VIDA DEL VEHICULO

ESTA ES CAUSADA POR ACCIDENTES POR CAUSAS YA MENCIONADAS EN LOS ANTECEDENTES O POR ERROR HUMANO Y CUANDO LA -- REPARACIÓN DEL VEHÍCULO NO GARANTIZA LA SEGURIDAD DEL USUARIO ES CAUSA TAMBIÉN DE LA RENOVACIÓN DEL EQUIPO.

C) TRATAR DE ABSORBER LA OFERTA DE LA ARMADORA DE AUTOBUSES DINA:

PROPORCIONALMENTE SI ES QUE NO HAY PERMISOS DISPONIBLES RENOVAR ESA CANTIDAD DE AUTOBUSES, TRATAR DE ADQUIRIR

LAS UNIDADES NUEVAS Y CAMBIAR EL EQUIPO QUE AL JUICIO - DEL PERMISIONARIO (DUEÑO DE UN AUTOBÚS CON "PERMISO") SE REQUIERA CAMBIAR PARA SEGUIR PRESTANDO UN SERVICIO DE -- PRIMERA CLASE,

D) PARA LAS EMPRESAS QUE NO TIENEN LIQUIDEZ SUFICIENTE PARA COMPRAR UNIDADES NUEVAS:

LAS LÍNEAS QUE SI TIENEN LIQUIDEZ PARA LA COMPRA O ADQUISICIÓN DE ESAS NUEVAS UNIDADES, VAN A VENDER SUS UNIDADES QUE SAQUEN A LAS EMPRESAS QUE TIENEN EQUIPOS MÁS --- VIEJOS O EN MÁS MALAS CONDICIONES QUE ESTOS QUE SACAN ---- OTRAS LÍNEAS.

PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES NUEVAS DENTRO DE LAS DIFERENTES EMPRESAS QUE SI PUDIERON COMPRAR ESTE - EQUIPO SE DIERON LAS SIGUIENTES FORMAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS MISMAS Y SON LAS SIGUIENTES:

- 1.- SE CAMBIARÍAN LAS UNIDADES MÁS VIEJAS, ES - DECIR DE MODELOS ATRASADOS PARA QUE ESTAS - CONTARAN CON EQUIPO MÁS MODERNO, AUNQUE PODÍA DARSE EL CASO QUE LAS UNIDADES SALIENTES ESTUVIESEN MEJOR TERMINADAS O DIERAN MÁS MARGEN DE SEGURIDAD.
- 2.- SE REALIZARON SORTEOS DENTRO DE LAS EMPRESAS, ESTO ES QUE LAS UNIDADES AGRACIADAS, SE CAMBIARÍAN Y LAS SALIENTES LAS VENDERÍAN ESTAS-

UNIDADES VIEJAS A OTROS DUEÑOS DE LA MISMA EMPRESA, ESTO CON EL OBJETO DE QUE SI A ALGUIEN LE TOCABA CAMBIAR DIGAMOS UN MODELO-80 POR UN MODELO 86 CAMBIARA DE CARRO Y ESE CARRO 80 LO VENDIERA A ALGUIEN QUE TUVIERA SE UN MODELO 70 Y ASÍ SALIERA EL MODELO MÁS VIEJO DE LA EMPRESA.

ES DE ESTA FORMA Y EN BASE A LA CRISIS ECONÓMICA IMPERANTE EN ESTOS AÑOS QUE LAS LÍNEAS DE AUTOTRANSPORTE PÚBLICO FEDERAL DE PASAJEROS CAMBIARÍA SU EQUIPO.

4.5.- TESORERIA Y OPERACIONES FINANCIERAS:

HEMOS DE ENTENDER QUE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DENTRO DE ESTE TIPO DE EMPRESAS ESTÁN A CARGO DE UN TESORERO Y ANTE EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, Y SUS FUNCIONES A LAS OPERACIONES A SU CARGO SON LA:

- 1.- CUSTODIA DE EFECTIVO Y VALORES, INCLUYENDO INGRESOS Y EGRESOS.
- 2.- FORMULACIÓN DE POLÍTICAS FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN, SUJETOS A APROBACIÓN POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- 3.- COBERTURAS DE RIESGOS ASEGURABLES, SUPERVISIÓN GENERAL DE LA SALVAGUARDIA DE OTROS AC-

TIVOS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO LA VERIFICACIÓN DE LAS REGLAS CONTABLES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS CUSTODIA Y VERIFICACIÓN'

LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS, LO QUE CORRESPONDERÍAN A LO QUE ES EL FLUJO DE CAJA SE LLEVARÁ A CABO DE LA SIGUIENTE FORMA QUE UN CAJERO GENERAL REPORTARÁ AL TESORERO CON EL OBJETO DE QUE NO HAYA UNA COMUNICACIÓN DIRECTA ENTRE ESTE DEPARTAMENTO Y EL DE CONTABILIDAD, YA QUE COMO MEDIDA DE CONTROL ES CONVENIENTE QUE ESTE TIPO DE OPERACIONES QUEDEN SEPARADAS AL MOMENTO DE EFECTUAR SU REGISTRO.

LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE ESTE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE FONDOS O CAJA, SE REFERIRÁN AL MANEJO DE EFECTIVO -- Y VALORES PROPIEDAD DE LA EMPRESA ASÍ COMO SU GUARDA.

NOS REFERIREMOS A TODO EL EFECTIVO SEA EN NUMERARIO O VALORES, PROVENIENTE DE CUALQUIER CONCEPTO PROPIO DEL GIRO - DE LA EMPRESA, LOS CUALES PUEDEN SER:

- 1.- POR CONCEPTO DE CUOTAS DE SALIDAS TANTO DE LA OFICINA CENTRAL, COMO DE LAS OFICINAS - FORÁNEAS.
- 2.- POR CONCEPTO DE PAQUETERÍA Y ENVÍOS
- 3.- POR COBRANZA A AUTOBUSES.
- 4.- POR COBRANZA A PERSONAL
- 5.- COBRANZA DE DOCUMENTOS O DIVERSOS.

EL DEPARTAMENTO DE CAJA, EFECTUARÁ EL DEPÓSITO AL BANCO, ATRAVÉS DE UNA O MÁS CUENTAS BANCARIAS ABIERTAS - PRECISAMENTE A NOMBRE DE LA EMPRESA, ESTA SERÁ BAJO EX-- TRICTA RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO, LA FICHA DE DE-- PÓSITO SERÁ ADHERIDA AL REPORTE DE INGRESOS, PARA SU VE-- RIFICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

EL CONTROL DE EGRESOS O VALORES SE LLEVARÁ A CABO MEDIANTE LA VERIFICACIÓN DE LO QUE SE LIQUIDE QUE TENGA LAS AUTORIZACIONES CORRESPONDIENTES PARA EFECTUAR SU PA-- GO, ELABORANDO UN CHEQUE NOMINATIVO A FAVOR DEL INTERESA DO, EFECTUANDO UNA PÓLIZA CHEQUE, RECAYANDO TANTO EN EL COMPROBANTE, COMO EN LA PÓLIZA, LA FIRMA DE LA PERSONA - QUE DIRECTAMENTE RECIBIRÁ EL IMPORTE DEL PAGO, REGISTRÁN DOSE Y DANDO EL REPORTE NECESARIO A LIBROS AUXILIARES. - (LIBRO DE BANCOS) DEDUCIENDO DEL SALDO EXISTENTE.

LOS PAGOS QUE VA A REALIZAR LA CAJA VAN A SER LOS SIGUIENTES:

- 1.- PAGO DE NOMINA DE LOS SUELDOS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE TODA LA EMPRESA, ES DE-- CIR TANTO DE LAS OFICINAS DE MEXICO COMO DE LAS FORANEAS.
- 2.- PAGO A PROVEEDORES.
- 3.- PAGO A OTROS DEPARTAMENTOS PARA EL PAGO - DEL PERSONAL A SU CARGO COMO ES LIQUIDA - CION PARA EL PAGO A OPERADORES.

TAMBIÉN TIENEN LAS FUNCIONES DE LA CUSTODIA DE LOS VALORES DIVERSOS AQUÍ VA A ESTAR GENERALIZADO DENTRO DE - ESTAS EMPRESAS, EN LO QUE SE REFIERE AL RESUMEN DE LOS IN .

GRESOS Y EGRESOS EFECTUADOS POR LA UNIDAD EN EL RECORRIDO DEL VIAJE.

- 1.- LIQUIDACIÓN POR KILÓMETROS RECORRIDOS, CONCENTRACIÓN DE CUENTAS.
- 2.- ADMINISTRACIÓN INDIVIDUAL.
 - A) ANTICIPOS
 - B) CUENTAS CORRIENTES.

BAJO CUALQUIERA DE ESTOS SISTEMAS PUEDE O NO APLICARSE LA VARIANTE DE ENTREGAR AL MOMENTO DE LA SALIDA, EL IMPORTE (EFECTIVO) DE LA GUÍA DE TRANSPORTACIÓN O UN COMPROBANTE DE ESE TOTAL.

CONSIDERAREMOS QUE SE HA HECHO ENTREGA AL OPERADOR, DEL VALOR DE LA GUÍA DE TRANSPORTACIÓN DE EFECTIVO.

EL AUTOBÚS PRESENTARÁ ANTE LA OFICINA DE RECEPCIÓN DE CUENTAS "RECAUDACIÓN" EL TOTAL DE GUÍAS DE TRANSPORTACIÓN QUE OBTUVO, ASÍ COMO LOS GASTOS EFECTUADOS DURANTE EL RECORRIDO DE LA UNIDAD.

A CONTINUACIÓN DARÉ UNA FORMA CON LOS RUBROS QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA PARA LA FORMULACIÓN DE DICHA FORMA:

- 1.- SE DARÁ EL NÚMERO DE AUTOBÚS, PARA SABER QUIEN LLEVÓ DICHA EROGACIÓN E INGRESO Y PARA QUE SEA INDIVIDUAL.

- 2.- EL NÚMERO DE FOLIO DE LA LIQUIDACIÓN
- 3.- CUÁNDO SE INCIÓ EL VIAJE.
- 4.- SU DESTINO Y PUNTOS QUE DEBE DE TOCAR.
- 5.- SUS INGRESOS AL INICIO DEL VIAJE (OFICINA).
- 6.- LOS BOLETOS VENDIDOS ABORDO.
- 7.- LOS EGRESOS.
 - GASTOS DE TRANSPORTACIÓN
 - GASTOS DE MANTENIMIENTO
 - GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- 8.- FECHA DE ENTREGA DE LA LIQUIDACIÓN.

AL FINALIZAR EL MES CORTARÁ EL TOTAL INDIVIDUAL POR AUTOBÚS, TANTO DE INGRESOS, EGRESOS Y DE LOS KILÓMETROS - RECORRIDOS DURANTE EL VIAJE O PERÍODO DETERMINADO, EFECTUANDO UN RESUMEN POR CONCENTRACIÓN DE AUTOBUSES, DURANTE EL PERÍODO ANOTÁNDOSE:

- 1.- EL NÚMERO DE AUTOBÚS.
- 2.- NÚMERO DE VIAJES.
- 3.- INGRESOS POR VENTA DE BOLETOS DE OFICINA.
- 4.- INGRESOS POR VENTA DE BOLETOS DE ABORDO.
- 5.- EL TOTAL DE LOS RUBROS ANTERIORES.
- 6.- KILÓMETROS RECORRIDOS TOTALES.
- 7.- ALCANCE SEGÚN FACTOR.
- 8.- COMISIÓN AL OPERADOR.
- 9.- GASTOS DE TRANSPORTACIÓN.
- 10.- GASTOS DE MANTENIMIENTO, ADJUNTANDO LAS NOTAS QUE AMPAREN DICHO GASTO.

HAY QUE HACER NOTAR QUE EN ALGUNAS EMPRESAS SE SACA UN FACTOR DE GASTOS Y EL FACTOR DE KILOMETRAJE, ESTO ES EL FACTOR DE KILOMETRAJE SE MULTIPLICA POR LOS KILÓMETROS RECORRIDOS POR CADA UNIDAD Y DESPUÉS EL FACTOR GASTOS SON -- AQUELLOS QUE EROGA LA EMPRESA POR GASTOS DE OPERACIÓN O DE ADMINISTRACIÓN Y DESPUÉS SE SACAN LOS GASTOS TOTALES DE LA EMPRESA POR ESTE RUBRO SE MULTIPLICA POR EL FACTOR GASTOS Y SE LE DESCUENTA AL INGRESO DE LA UNIDAD JUNTO CON LOS -- GASTOS DIRECTOS QUE EFECTUÓ DURANTE EL MES Y EL TOTAL SE LE ENTREGARÁ AL DUEÑO O PERMISIONARIO.

ESTA ÁREA TIENE QUE LLEVAR A CABO LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- 1.- VERIFICAR TANTO SU CONTROL POR VENTA DE BOLETOS, COMO EL VALOR DE LAS GUÍAS REMITIDAS Y EL TALON CORRESPONDIENTE, LOS QUE DEBEN COINCIDIR.
- 2.- VERIFICAR QUE CADA UNA DE LAS SUMAS, SEAN CORRECTAS, ASÍ TAMBIEN QUE EL IMPORTE - BRUTO Y DESCUENTOS EFECTUADOS A LA UNIDAD SEAN ORDINARIOS, TANTO POR SU NATURALEZA TANTO COMO ARITMÉTICAMENTE.
- 3.- CONTROLAR LAS GUÍAS Y LIQUIDACIONES RECIBIDAS, CON LO ENTREGADO POR LAS UNIDADES A RECAUDACIÓN DE CUENTAS AL FINALIZAR EL VIAJE, VERIFICANDO QUE EL VALOR LIQUIDADADO SEA EFECTIVAMENTE POR LO QUE FUÉ VENDIDO.
- 4.- INFORMARÁ POR PERIÓDOS DETERMINADOS EL TOTAL DE VENTAS DE BOLETOS, DESCUENTOS PERCEPCIONES NETAS DE CADA UNA DE LAS OFICINAS DE VENTA DE BOLETOS.
- 5.- ELABORARÁ INFORMES NECESARIOS PARA UNA CORRECTA Y OPORTUNA INFORMACIÓN PERIÓDICA.

CONCLUSIONES:

A MANERA DE REFLEXIÓN SOBRE LO INVESTIGADO ES POSIBLE DEDUCIR UNA SERIE DE CONCLUSIONES COMO SON:

QUE LA ADMINISTRACIÓN VA A SER EL PROCESO POR MEDIO DEL CUAL UNA ORGANIZACIÓN VA A PODER CUMPLIR UNA SERIE DE OBJETIVOS PROPUESTOS CON ANTERIORIDAD Y DE LA MANERA DE QUE ESTA LOGRE UNA CONJUGACIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONEN, SERÁ LA FORMA EN QUE ESOS OBJETIVOS SE CUMPLAN, O SE LLEVEN A CABO,

COMO RESULTADO DE ESTE ESTUDIO SE FUNDAMENTA EL PRINCIPIO QUE PARA QUE LA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS TENGA ÉXITO EN LA REALIZACIÓN DE SUS METAS Y ALCANZAR SUS OBJETIVOS, ES NECESARIO ABANDONE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONALMENTE FAMILIAR, MISMA QUE VIENE UTILIZANDO DESDE QUE ESTE TIPO DE EMPRESAS SE INICIARON CON EL HOMBRE-CAMIÓN.

AHORA, LA DINÁMICA QUE NUESTRO PAÍS EXIGE PARA SALIR DE LA CRISIS ECONÓMICO-SOCIAL EN QUE SE ENCUENTRA -- POR UN LADO, Y POR OTRO LA PUJANTE Y NACIONALISTA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS SOLO ADMITEN, PARA TENER ÉXITO, LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL.

EN BASE A LO ANTERIOR VI QUE PARA LLEGAR A UN PARÁMETRO EXACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE-

AUTOTRANSPORTE DE PASAJEROS FORÁNEO NO ERA POSIBLE POR LA GRAN DIVERSIDAD DE FUNCIONES Y OPERACIONES QUE REALIZABAN, SE TRATÓ DE DAR UN PANORAMA GENERAL DE LA FORMA EN QUE TODAS ESTAS EMPRESAS DEBERÍAN OPERAR, TOMANDO EN CUENTA TODAS AQUELLAS FUNCIONES QUE ELLAS REALIZAN Y QUE DE UNA MANERA U OTRA TODAS ESTAS EMPRESAS LLEVAN A CABO, YA QUE TODAS ELLAS ESTÁN ENCAMINADAS AL MISMO FIN, LA DE PRESTAR UN SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN Y LLEVAN A CABO LA MISMA FUNCIÓN PERO DE DIFERENTE MANERA, POR LO QUE SE LE TRATÓ DE DAR UNA IDEA GENERAL DE CÓMO PODRÍAN LLEVAR A CABO ESAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE UNA MANERA EFICIENTE Y EFICAZ PARA QUE ESTA PRESTACIÓN DE SERVICIO SEA EN BENEFICIO TANTO PARA LA ORGANIZACIÓN COMO PARA EL PÚBLICO --- USUARIO.

ES POR ELLO QUE ESTA INVESTIGACIÓN ESPERO QUE SIRVA PARA FUTURAS INVESTIGACIONES, COMO UNA BASE PARA PODER DARLE UNA MEJOR FORMA DE OPERACIÓN A LA INDUSTRIA DE AUTO TRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS O PARA CUALQUIER TIPO DE INDUSTRIA DEL RAMO.

POR OTRA PARTE ESTA INVESTIGACIÓN PARTIÓ DE DAR -- UNA SERIE DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA QUE DE ESTA -- MANERA SE PUDIESE COMPRENDER MEJOR LA PARTE PRÁCTICA, Y -- ASÍ PODER VISUALIZAR DE UNA MEJOR MANERA LOS PROBLEMAS -- POR LOS QUE PASA ESTE TIPO DE INDUSTRIAS, COMO SON:

A) LAS BASES SOBRE LAS QUE OPERA, ES DECIR -

TANTO EN SUS ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS, COMO GUBERNAMENTALES EN LOS CUALES PODEMOS MENCIONAR QUE SE ENCUENTRA REGULADO POR LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, EN CUANTO A LA TARIFA QUE SE COBRA, YA QUE ELLA DICE CUANDO Y CUANTO SE DEBE DE COBRAR.

- B) OTRO PUNTO MUY IMPORTANTE ES DE COMO SON, ALGUNAS EMPRESAS CONSTITUIDAS POR PERSONAS FÍSICAS Y GENERALMENTE FAMILIARES; LOS PUESTOS QUE OCUPAN ESTAS PERSONAS SOCIOS DE LA EMPRESA NO VEN POR EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACIÓN SINO POR EL DE ELLOS MISMOS, Y POR LO MISMO LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO NO SE LLEVAN A CABO COMO DEBERÍAN Y PONEN OBSTÁCULOS PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.
- C) ALGO TAMBIÉN MUY IMPORTANTE ES QUE EL AUTOTRANSPORTE HA CRECIDO DEMASIADO, PERO NO -- AL RITMO DE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN LA CUAL CADA DÍA DEMANDA MÁS ESTE SERVICIO - Y NO SE LE PUEDE ATENDER COMO SE DEBERÍA, - AUNADO, COMO MENCIONÉ PÁRRAFOS ARRIBA, A LA ADMINISTRACIÓN DE TIPO FAMILIAR QUE LLEVAN MUCHAS EMPRESAS.

EN ESTAS EMPRESAS NO EXISTEN DELIMITADAS NI LAS -
FUNCIONES, NI LAS OBLIGACIONES, NI LAS RESPONSABILIDADES
DE CADA PUESTO, AL IGUAL QUE EXISTEN SATURACIÓN DE FUNCIO-
NES SOBRE UN PUESTO, COMO ES EL CASO DEL ÁREA DE MANTENI-
MIENTO EN EL CUAL UNA PERSONA SE TIENE QUE HACER CARGO --
TANTO DE MUCHAS PERSONAS COMO DE LAS ACTIVIDADES QUE ----
ELLOS REALIZAN ESTO ES QUE DEBE DE SABER MUCHAS COSAS, PA-
RA ATENDER A TAN VARIADAS ACTIVIDADES.

TAMBIÉN LLEGUÉ A LA CONCLUSIÓN DE QUE AUNQUE EL --
ÁREA DE SERVICIO DEBERÍA DE SER LA MÁS IMPORTANTE, YA QUE
ES EN ELLA DONDE SE LE VA A OTORGAR EL SERVICIO AL PÚBLICO,
ESTA NO PODRÁ FUNCIONAR COMO ELLA ESPERARÍA SI EL ÁREA DE
MANTENIMIENTO NO ENTREGA EN ÓPTIMAS CONDICIONES DE USO LAS
UNIDADES QUE EL ÁREA DE SERVICIO ESPERA RECIBIR, Y ALGO -
TAMBIÉN MUY IMPORTANTE ES QUE SEAN ENTREGADAS A TIEMPO.

OTRO PUNTO IMPORTANTE AL QUE LLEGUÉ ES EL PERSONAL
CON QUE CUENTAN ESTAS EMPRESAS ES DEFICIENTE Y NO ESTÁ CA-
PACITADO MUCHAS VECES PARA DESEMPEÑAR ESTE TIPO DE TRABA--
JOS, POR LO QUE MENCIONÉ QUE PARA QUE ESTE TIPO DE EMPRE--
SAS FUNCIONE COMO ESPERAN SUS DIRECTIVOS ES NECESARIO UN -
ADECUADO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO ACORDE-
A NECESIDADES REALES DE CAPACITACIÓN Y NO COMO UN REQUISITO
A CUMPLIR.

OTRA CONCLUSIÓN IMPORTANTE ES QUE LOS CONDUCTORES TIENEN MUCHA RELACIÓN CON LOS DUEÑOS DE LAS UNIDADES, Y CUALQUIER CONFLICTO QUE EXISTA ENTRE ELLOS SEA O NO CUESTIONES DE TRABAJO LA EMPRESA TENDRÁ LA RESPONSABILIDAD EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES. POR LO QUE SE LE DEBERÍA OBLIGAR AL DUEÑO DE LA UNIDAD QUE TODAS LAS RELACIONES CON EL PERSONAL, LA REALIZARAN POR CONDUCTO DE EL ÁREA RESPECTIVA: LA DE PERSONAL.

OTRO PUNTO IMPORTANTE Y ESTE REFERENTE A LA TESORERÍA ES QUE DEBERÍAN UTILIZAR MÁS LOS SISTEMAS FINANCIEROS DE ALGUNAS INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN ÉSTO, PARA QUE NO UTILIZARAN TODOS SUS RECURSOS PROPIOS EN UNA OPERACIÓN DE CAJA, ESTO ES QUE DEBERÍAN INVERTIR MÁS SUS RECURSOS MONETARIOS EN ESTAS INSTITUCIONES.

POR ÚLTIMO Y EN BASE A TODO LO ANTERIOR A ESTAS EMPRESAS SE LES DEBE DE PLANTEAR LA FASE ADMINISTRATIVA TOMANDO TODOS LOS ELEMENTOS Y ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN, PARA QUE CON ELLO EL PROFESIONAL AVOCADO A CREAR UNA MEJOR ESTRUCTURA DE ESTAS EMPRESAS, ANALIZANDO Y FIJANDO LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES, BUSCANDO LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS MÁS CONVENIENTES PARA LOGRAR EL MEJOR APROVECHAMIENTO DE TODOS LOS ELEMENTOS CON QUE CUENTA, PARA QUE CON ELLO SALGA BENEFICIADO TANTO EL PÚBLICO USUARIO COMO LA ORGANIZACIÓN.

POR ÚLTIMO DEBO CONCLUIR QUE PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL TRANSPORTE ES UNA RESPONSABILIDAD DE LOS TRANS-

PORTISTAS QUE, TRABAJANDO ACORDE CON LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES, EN MATERIA DE LEYES Y REGLAMENTOS DE TRÁNSITO Y CAMBIANDO LOS MODELOS TRADICIONALES DE OPERACIÓN POR SISTEMAS MODERNOS DE ADMINISTRACIÓN, EL SERVICIO QUE PRESTAN SE VERÁ AMPLIAMENTE FAVORECIDO E IRÁ ACORDE A LA INFRAESTRUCTURA IMPERANTE EN EL PAÍS, PARA ASÍ NO DESPERDICIAR RECURSOS Y MÁS AÚN EN LA ÉPOCA DE CRISIS POR LA QUE ATRAVIESA NEUESTRA ECONOMÍA.

C I T A S

CAPITULO PRIMERO

- 1.- AGUSTIN REYES PONCE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS VOL. 1 Y 2
MÉXICO 1977. ED. LIMUSA
- 2.- MERRIL HARWOOD F.
CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN VOL. 1 ED. LIMUSA
1971
- 3.- IDEM No. 1
- 4.- IDEM No. 3
- 5.- IDEM No. 4
- 6.- IDEM No. 5
- 7.- TERRY Y FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
CECSA 1985.
- 8.- IDEM No. 6
- 9.- IDEM No. 2
- 10.- IDEM No. 9
- 11.- IDEM No. 10
- 12.- HUTCHINSON JOHN G.
ORGANIZACIONES TEORÍA Y CONCEPTOS CLÁSICOS.
ED. CONTINENTAL 1970.

- 13.- IDEM No. 12
- 14.- IDEM No. 13
- 15.- IDEM No. 8
- 16.- IDEM No. 7 PAG. 27

DEL 17 AL 38 SON CITADOS EN EL No. 15
LAS PÁGINAS SON LAS SIGUIENTES:

- 17.- PAG. 61
- 18.- PAG. 100
- 19.- PAG. 164
- 20.- PAG. 164
- 21.- PAG. 166
- 22.- PAG. 177
- 23.- PAG. 184
- 24.- PAG. 195
- 25.- PAG. 204
- 26.- PAG. 220
- 27.- PAG. 224
- 28.- PAG. 250
- 29.- PAG. 250
- 30.- PAG. 308
- 31.- PAG. 342
- 32.- PAG. 342

33.- PAG. 344

34.- PAG. 346

35.- PAG. 348

36.- PAG. 351

37.- PAG. 353

38.- PAG. 408

39.- DOUGLAS MCGREGOR
THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISES
MCGRAW HILL 1964.

DE LA 40 A LA 52 CITADO EN EL NO. 15 LAS PÁGINAS
SON LAS SIGUIENTES.

40.- PAG. 409

41.- PAG. 409

42.- PAG. 410

43.- PAG. 440

44.- PAG. 442

45.- PAG. 444

46.- PAG. 445

47.- PAG. 518

48.- PAG. 520

49.- PAG. 521

50.- PAG. 522

51.- PAG. 523

52.- PAG. 529

CAPITULO SEGUNDO

- 1.- APUNTES DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES 1985.
- 2.- TERCER INFORME DEL GOBIERNO DEL LIC. MIGUEL-DE LA MADRID HURTADO.
- 3.- PROGRAMA DE DESARROLLO DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJEROS. CÁMARA NACIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES 1977.
- 4.- LEY DE VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN.
- 5.- DATO PROPORCIONADO POR LA CÍA. ASEGURADORA - MEXICANA.
- 6.- CITADO EN EL No. 3
- 7.- CITADO EN EL No. 2
- 8.- CITADO EN EL No. 4
- 9.- ALGUNOS DATOS SOBRE TÉCNICA TARIFARIA EN VÍAS GENERALES DE COMUNICACIÓN. SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y OBRAS PÚBLICAS.
- 10.- IDEM No. 6
- 11.- MEMORIAS DE LA ALIANZA DE CAMIONERO DE LA REPÚBLICA MEXICANA.
- 12.- DATOS PROPORCIONADOS POR LA CÁMARA NACIONAL - DE LA INDUSTRIA DEL AUTOTRANSPORTE.
- 13.- IDEM No. 10
- 14.- IDEM No. 7
- 15.- MANUEL FALCÓN CÁMARA EXÁMEN ECONÓMICO DE LAS CARRETERAS.
- 16.- MANUEL BUEN ABAD COORDINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE SCOP.

CAPITULO TERCERO

- 1.- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS D.R.C.A. JESÚS
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN VOL. 1
1966.
- 2.- ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN INDUSTRIAL.
BETHEL STAC-MAN
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
CAP. 4 PAG. 147
- 3.- TERRY Y FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
CECSA 1985 PAG. 278
- 4.- IDEM No. 3 PAG. 278
- 5.- IDEM No. 4 PAG. 282
- 6.- IDEM No. 5 PAG. 285
- 7.- IDEM No. 6 PAG. 290

CAPITULO CUARTO

- 1.- TERRY Y FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CECSA
1985 PAG. 254
- 2.- IDEM No. 1

BIBLIOGRAFIA :

- 1.- AGUSTIN REYES PONCE,
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MÉXICO 1977 ED. LIMUSA.
- 2.- ALGUNOS DATOS SOBRE TECNICA TARIFARIA EN VIAS -
GENERALES DE COMUNICACION, SCOP.
- 3.- APUNTES DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y -
TRANSPORTES.
- 4.- D.R.C.A. JESUS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
VOL. 1 1966
- 5.- HUTCHINSON JOHN G.
ORGANIZACIONES TOERIA Y CONCEPTOS CLÁSICOS,
ED. CONTINENTAL 1970.
- 6.- LEY DE VIAS GENERALES DE COMUNICACION.
- 7.- MANUEL BUEN ABAD
COORDINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE TRANSPORTE
SCOP.
- 8.- MANUEL FALCON CAMARA
EXÁMEN ECONÓMICO DE LAS CARRETERAS.
- 9.- MEMORIAS DE LA ALIANZA DE CAMIONEROS DE LA -
REPUBLICA MEXICANA
1957-1973.
- 10.- MERRIL HARWOOD F.
CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN
CECSA 1985.
- 11.- ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL
BETHEL STACKMAN
FONDO DE CULTURA ECONÓMICA.

- 12.- PROGRAMA DE DESARROLLO DEL AUTOTRANSPORTE
FEDERAL DE PASAJEROS
CÁMARA NACIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.
1977.
- 13.- TERCER INFORME DE GOBIERNO DEL LIC. MIGUEL DE -
LA MADRID HURTADO.
1985.
- 14.- TERRY Y FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
CECSA 1985.