



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**DIAGNOSTICO DE UN SISTEMA PRACTICO
"DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS TURÍSTICOS
Y FOMENTO EMPRESARIAL"**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA LA ALUMNA:
MORENO JURADO BLANCA ROSA

ASESOR: MTRA MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

MÉXICO D. F.

DICIEMBRE DEL 2001

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que se involucraron incondicionalmente y pusieron todo su apoyo en esta investigación.

A Fernando Javier Sigüenza Pastrana por su sabiduría y motivación, por hacerme confiar en mí misma.

A José G. Nuñez Guerrero por su paciencia e impulsarme día a día para poder realizarme como profesionalista.

Muy en especial A Laura y Horacio.

No encuentro palabras para decirles lo agradecida que estoy por toda una vida de esfuerzo, sacrificio, apoyo y amor; por confiar y creer en mí, entre otras cosas más por ser mis *papas*, porque he aprendido tantas cosas de ustedes de las cuales me siento muy orgullosa; por estar siempre conmigo, por ayudarme a salir adelante, por preocuparse por mí, por todo lo feliz y satisfecha que me siento. Deseo de todo corazón que mi triunfo lo sientan como el suyo.

A Mony, Ery, Vere.

Quienes se han desvelado conmigo, por su comprensión, cariño, confianza y por soportar mis histerias, por estar conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida, por ser mis *hermanas*. Las quiero y admiro mucho.

A mi Mamá

Por ayudarme a salir adelante, por impulsarme y enseñarme a ser mejor cada día, por sus bendiciones. Me siento muy afortunada de tenerte a mi lado.

Por todo Gracias...

INDICE

Introducción

Fase I Análisis del Sistema	4
1.1. Historia de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal	5
1.1.1. Cambio de Denominación (SOCICULTUR)	5
1.1.2. Creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal	7
1.1.3. Estructura organizacional	12
1.1.4. Atribuciones publicadas por la Gaceta Oficial del Distrito Federal	18
1.2. Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial	
1.2.1. Estructura Organizacional	20
1.2.2. Objetivos	24
1.2.2.1. Objetivos Generales	24
1.2.2.2. Objetivos Específicos	25
1.2.3. Estrategias o Líneas de Acción	25
1.2.4. Actividades Institucionales	27
1.2.5. Ubicación	29
1.2.5.1. Física	29
1.2.5.2. Sectorial	29
1.2.6. Componentes	30
1.2.6.1. Físicos	31
1.2.6.2. Humanos	31
1.2.6.3. Tecnológicos	34
1.2.6.4. Normativos	34
1.2.7. Manual Administrativo	41
1.3. Programa de Turismo del Distrito Federal 1998-2000	43
1.3.1. Objetivo	43
1.3.2. Situación Recibida	43
1.3.3. Estrategias	45
1.3.4. Metas 1998-2000	47

Fase II Evaluación Ex – Post	49
2.1. Juicio de los resultados del Sistema	50
2.1.1. Objetivo	50
2.1.2. Planteamiento del problema	50
2.1.3. Justificación	51
2.1.4. Análisis estadístico	52
2.1.5. Análisis gráfico	56
Fase III Diagnóstico	63
3.1. Indicios de la Organización	64
3.1.1. Resultados	73
Conclusión	77
Anexos	
I Telecomunicaciones	
II Manual Administrativo	
III Cuestionario	
Bibliografía	

INTRODUCCION

En el presente reporte de investigación describiremos como es el Clima Organizacional que se da en la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal (SECTUR) dentro del área de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial a fin de describir la problemática que tiene esta Organización y a su vez identificar los problemas cuya solución puede conducirlos a un cambio satisfactorio.

La metodología empleada para llevar a cabo la investigación consta de:

- ❖ Análisis del Sistema
- ❖ Evaluación Ex Post
- ❖ Diagnóstico
- ❖ Generación de alternativas
- ❖ Evaluación Ex ante
- ❖ Implantación de alternativas
- ❖ Control

Por falta de tiempo la investigación consta de las tres primeras fases.

Para llevar a cabo lo anterior considero importante la revisión del programa de Turismo del Gobierno del Distrito Federal ya que en él se plasman las directrices a seguir por la SECTUR durante el periodo de 1998-2000.

En enero de 1998 se crea la primera Secretaría de Turismo de la Ciudad de México para desarrollar y promover la actividad turística de la ciudad. La actividad turística genera 1 de cada 7 empleos en el Distrito Federal. Los empleos directos generados por el sector turístico son alrededor de 146 mil y se estima que los incrementos que se generan en otras actividades relacionadas con el turismo representan 346 mil. La actividad turística se incrementó en 1998, lo cual se refleja en un incremento de 7.4% de turistas recibidos en los hoteles de la ciudad (7.9 millones) en relación con 1997. Igualmente para los mismos periodos se registró un incremento del 5.6% en las llegadas de pasajeros por vía aérea.

En noviembre de 1998 se constituye el Fondo Mixto de Promoción Turística de la Ciudad de México. Este Fondo es el primero que existe bajo el marco jurídico de la ley de turismo del Distrito Federal y, por su capacidad económica, es el más importante del país.

Las grandes metrópolis del mundo compiten por inversiones. México no puede ser la excepción, el flujo de turistas representa un importante porcentaje de la

captación total de la Ciudad para distintos giros mercantiles, adicionalmente para los grandes servicios y eventos que México ofrece.

La inversión se traduce en empleo, ocupación hotelera y la firma de más convenios de colaboración para atender diferentes problemáticas que aquejan a la Ciudad, además de compartir experiencias con otras urbes en materia de seguridad pública, tratamiento de residuos, vialidad, reforestación, vivienda, etc.

Por lo anterior, la Ciudad de México es promocionada también en diversas Ferias de Turismo como la de Madrid, España y posteriormente en EUA, Colombia e Italia.

Fase I

ANALISIS DEL SISTEMA

1.1. HISTORIA DE LA SECRETARÍA DE TURISMO DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

La actual Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal tiene sus orígenes en el año de 1977, cuando se crea la Dirección General de Turismo como estructura dependiente de la Secretaría "A" de Gobierno del Distrito Federal.

1.1.1 Cambio de denominación (SOCICULTUR)

En el año de 1984 cambia su denominación y ámbito de atribuciones al constituirse como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Acción Social, Cívica, Cultural y Turística (SOCICULTUR).

En 1990 adopta nuevamente el nombre de Dirección General de Turismo, dependiente de la Secretaría de Coordinación Metropolitana del Distrito Federal, dictaminando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público su estructura Orgánica en abril de 1992.

Esta dependencia fue motivo de reestructuración quedando como Dirección de Área con el nombre de Dirección de Turismo, subordinada a la Dirección General de Promoción e Inversiones, la cual a su vez es dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, dictaminado el 1º de mayo de 1997 su estructura orgánica la Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal

a través de la Dirección General de Modernización Administrativa.

Ello debido al reclamo ciudadano para alcanzar una mayor participación en la toma de decisiones y para establecer un mejor sistema político y de gobierno local, motivó en el Distrito Federal un conjunto de reformas que se constituye con un complejo proceso legislativo.

En consecuencia el poder Constituyente Permanente aprobó reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para proporcionar un nuevo marco de la organización política.¹

Posteriormente, el Congreso de la Unión aprobó y expidió un ordenamiento para regular todos aquellos aspectos del nuevo esquema de Gobierno. El estatuto de Gobierno del Distrito Federal, con perfiles muy propios es, en términos singulares, una constitución local para que la sede conjunta del Gobierno Federal y del nuevo Gobierno local que implique la supervivencia y el mejor funcionamiento del Distrito Federal.

De esta forma se inició un nuevo proceso democrático, plural y legislativo, que llevaría a que en el año de 1997 el Distrito Federal tuviera una nueva vida jurídica, política e histórica, al cumplir 173 años de haberse creado.

¹ Decreto del 21 de octubre 1993, publicado en el Diario Oficial de la Federación

Este proceso requirió, sin duda, nuevas reformas constitucionales, cambios importantes y de gran dimensión en el Estatuto del Distrito Federal, y superación en todos los aspectos de las leyes como la de Participación ciudadana y otras que aprobó la Tercera Asamblea del Distrito Federal en su calidad de primera asamblea legislativa.

1.1.2. Creación de la Secretaría de Turismo del G.D.F.

Así mismo el 22 de enero de 1998 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal la creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, sus atribuciones y ámbito de competencia. El 2 de marzo se publicaron en la Gaceta Oficial las reformas al Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en donde se incluyen las tres direcciones Generales de la Secretaría de Turismo, siendo estas las de *Imagen y Comercialización Turística*, *Servicios Turísticos y Fomento Empresarial*; e, *Investigación y Registro de Servicios Turísticos*.

Este Reglamento menciona en su título primero lo siguiente:

Según el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal

CAPITULO I

Artículo 1º La Administración Pública Centralizada del Distrito Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones que expresamente le encomiendan el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal, su Ley Orgánica, así como otras disposiciones jurídicas aplicables.

Artículo 2º Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Administración Pública Centralizada del Distrito Federal, contará con las siguientes dependencias, unidades y órganos desconcentrados:

- * Jefatura
- * Secretaría de Gobierno
- * Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
- * Secretaría de Desarrollo Económico
- * Secretaría del Medio Ambiente
- * Secretaría de Obras y Servicios
- * Secretaría de Educación, Salud y Desarrollo Social
- * Secretaría de Finanzas
- * Secretaría de Transportes y Vialidad
- * Secretaría de Seguridad Pública
- * Secretaría de Turismo
- * Oficialía Mayor
- * Contraloría General
- * Subsecretaría de Gobierno
- * Subsecretaría de Asuntos Jurídicos
- * Subsecretaría de Coordinación Delegacional y Metropolitana
- * Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social
- * Coordinación de Participación Ciudadana para la Prevención del Delito
- * Subsecretaría de Egresos
- * Tesorería
- * Dirección General de Comunicación Social
- * Dirección General de Reclusorios y Centros de Readaptación Social
- * Dirección General de Gobierno
- * Dirección General de Regularización Territorial
- * Dirección General de Trabajo y Previsión Social
- * Dirección General de Trabajo no Asalariado
- * Dirección General de Empleo y Capacitación
- * Dirección General de Protección Civil
- * Dirección General de Servicios Legales
- * Dirección General del Registro Público de la Propiedad y de Comercio
- * Dirección General Jurídica y de Estudios Legislativos
- * Dirección General de Coordinación Delegacional
- * Dirección General de Coordinación Metropolitana
- * Dirección General de Política, Supervisión y Evaluación
- * Dirección General de Prevención del Delito y Capacitación
- * Dirección General de Programación
- * Dirección General de Presupuesto y Cuenta Pública

- * Dirección General de Contabilidad y Normatividad Presupuestal
- * Dirección General de Control y Evaluación
- * Dirección General de Desarrollo Urbano
- * Dirección General de Administración Urbana
- * Dirección General de Políticas y Normatividad Económica
- * Dirección General de Promoción e Inversiones
- * Dirección General de Desarrollo Rural
- * Dirección General de Operación y Control de Proyectos
- * Dirección General de Abasto, Comercio y Distribución
- * Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación
- * Dirección General de Proyectos Ambientales
- * Dirección General de Obras Públicas
- * Dirección General de Servicios Urbanos
- * Dirección General de Construcciones y Operación Hidráulica
- * Dirección General de Construcción de Obras del Sistema de Transporte Colectivo
- * Dirección General de Promoción Deportiva
- * Dirección General de Equidad y Desarrollo Social
- * Dirección General de Política Social
- * Dirección General de Política Fiscal
- * Subtesorería de Administración Tributaria
- * Dirección de Registro
- * Dirección de Servicios al Contribuyente
- * Dirección de Ingresos
- * Dirección de Ejecución Fiscal
- * Administraciones Tributarias
- * Subtesorería de Fiscalización
- * Dirección de Programación y Control de Auditorías
- * Dirección de Auditorías Directas
- * Dirección de Revisiones Fiscales
- * Subtesorería de Catastro y Padrón Territorial
- * Dirección General de Administración Financiera
- * Procuraduría Fiscal del Distrito Federal
- * Subprocuraduría de Servicios Jurídicos
- * Subprocuraduría de Juicios Sobre Ingresos Locales
- * Subprocuraduría de Recursos Administrativos
- * Subprocuraduría de Juicios Sobre Ingresos Coordinados y Asuntos Penales
- * Dirección General de Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad
- * Dirección General de Normatividad y Evaluación del Transporte y Viabilidad
- * Dirección General de Servicios al Transporte
- * Dirección General de Control Metropolitano
- * Dirección General de Control Regional
- * Dirección General de Servicios de Apoyo
- * Dirección General de Imagen y Comercialización Turística
- * Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial
- * Dirección General de Investigación y Registro de Servicios Turísticos

- * Dirección de Administración y Desarrollo de Personal
- * Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales
- * Dirección General del Patrimonio Inmobiliario
- * Dirección General de Auditoría
- * Dirección General de Legalidad y Responsabilidades
- * Dirección de Responsabilidades y Sanciones
- * Contralorías Internas
- * Dirección General de Evaluación y Diagnóstico
- * Dirección General de Comisarios
- * Unidad de Zoológicos de la Ciudad de México
- * Delegaciones del Distrito Federal
- * Procuraduría Social
- * Instituto de Vivienda de la Ciudad de México
- * Comisión de Recursos Naturales
- * Comisión de Aguas del Distrito Federal
- * Planta de Asfalto del Distrito Federal
- * Servicio Público de Localización Telefónica
- * Instituto de Servicios de Salud del Distrito Federal
- * Junta de Asistencia Privada
- * Instituto Técnico de Formación Policial.

Artículo 3º Las dependencias, unidades administrativas y órganos desconcentrados del

Distrito Federal, conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que

para el logro de los objetivos y prioridades determine el programa General del Desarrollo de la

Ciudad, el Programa de Desarrollo urbano del Distrito Federal y las que establezca el Jefe del

Distrito Federal.

Ya constituida como tal el primer titular de ésta Secretaría fue el C. Rafael Suárez Vázquez, quien estuvo en funciones del 1º de febrero al 31 de agosto de 1998, tomando posesión a partir del 1º de septiembre del mismo año el actual titular, Ingeniero, Agustín Arroyo Legaspi.

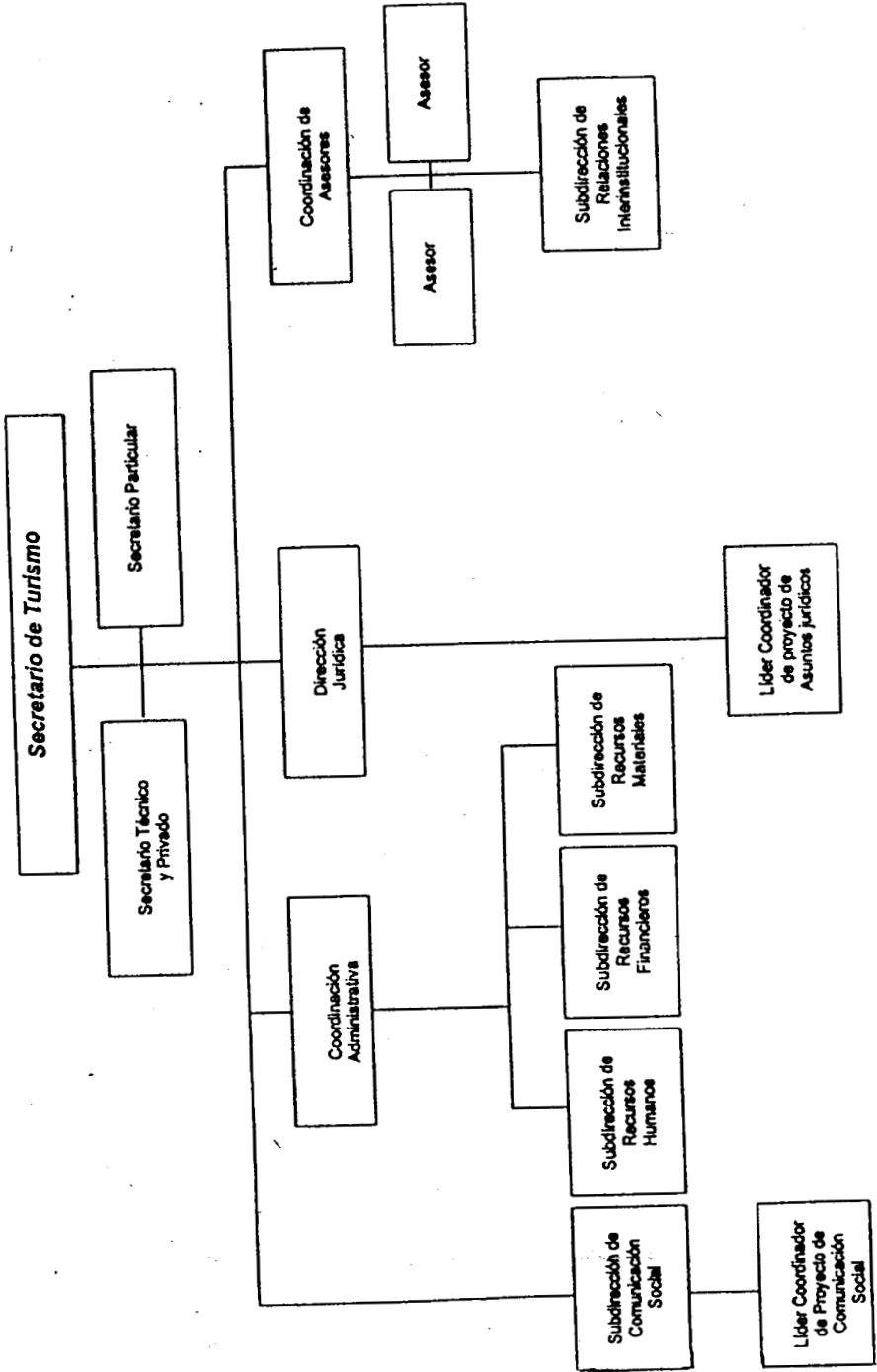
En el título segundo de la Administración Pública Centralizada menciona que le corresponde a cada titular de la Secretaría las siguientes facultades:

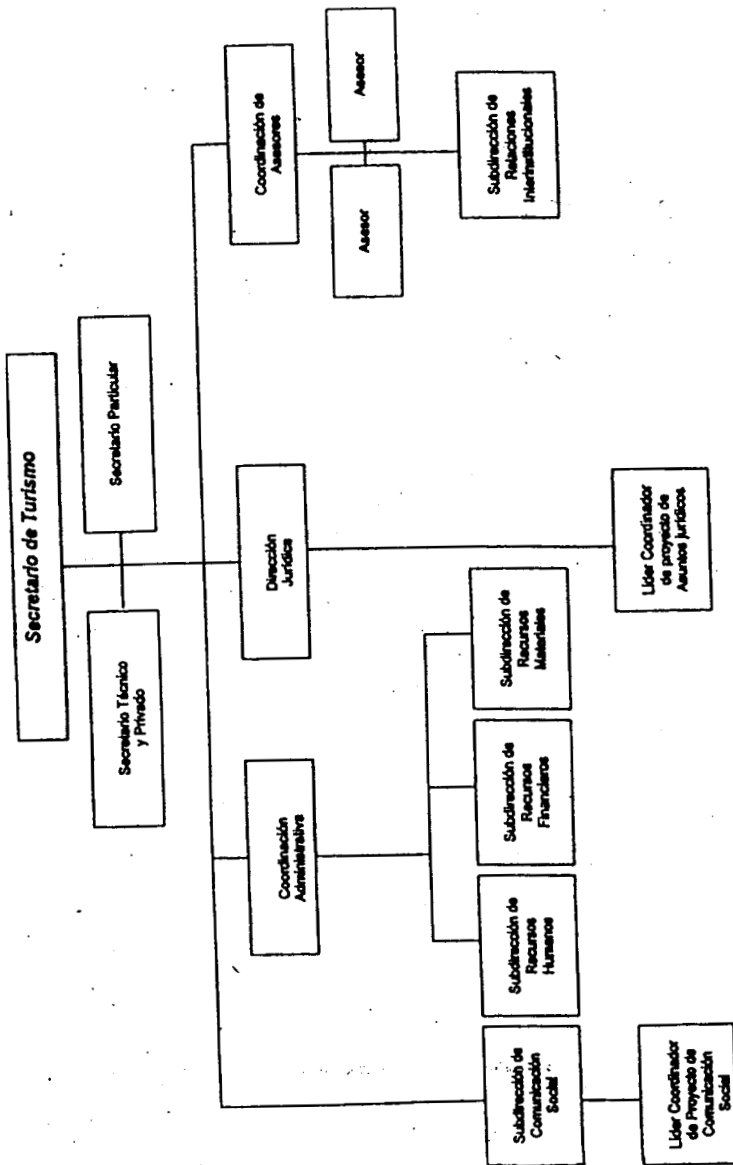
- I. Desempeñar las comisiones que el Jefe del Distrito Federal les encomiende y mantenerlo informado sobre el desarrollo de sus actividades;
- II. Coordinarse entre sí, con el Oficial Mayor, con el Contralor General y con los titulares de los órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública paraestatal para el mejor desempeño de sus respectivas actividades.
- III. Formular los anteproyectos de presupuesto que les correspondan;
- IV. Dictar las medidas necesarias para el mejoramiento administrativo de las unidades administrativas a ellos adscritas y proponer al Jefe del Distrito Federal, la delegación de facultades que tengan encomendadas en servidores públicos subalternos;
- v. Recibir en acuerdo ordinario a los servidores públicos responsables de las unidades administrativas de sus respectivas áreas y, en acuerdo extraordinario, a cualquier otro servidor público subalterno, así como conceder audiencia al público, de conformidad con los manuales de organización y procedimientos que expida el Jefe del Distrito Federal;
- VI. Proporcionar la información, los datos o la cooperación técnica que les sean requeridos por las dependencias del Ejecutivo Federal;

- VII. Hacer estudios sobre organización de las unidades administrativas a su cargo y proponer las medidas que procedan;
- VIII. Adscribir al personal de las unidades administrativas que de ellos dependan y cambiarlo de adscripción entre las mismas;
- IX. Vigilar que se cumplan estrictamente con las disposiciones legales y administrativas, en todos los asuntos a ellos asignados
- X. Celebrar aquellos convenios y contratos que se relacionen directamente con el despacho de los asuntos encomendados a la dependencia de su cargo y cuya suscripción no sea atribución de algún otro servidor público del Distrito Federal, y
- XI. Las demás que se le señalen las leyes, reglamentos, acuerdos o el Jefe del Distrito Federal, así como las que correspondan a las unidades administrativas que se le adscriban

1.1.3. Estructura Organizacional

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal se encuentra estructurada conforme a los siguientes organigramas:





1.1.4. Atribuciones Publicadas por la Gaceta Oficial del D.F.

Con base al artículo 27bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, según decreto publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 27 de enero de 1998 en donde se crea la Secretaría de Turismo del Distrito Federal, esta cuenta con las siguientes atribuciones:

- ◆ Establecer políticas y programas generales en materia de Desarrollo, Promoción y Fomento Turístico;
- ◆ Formular, diseñar y ejecutar los programas específicos en materia turística;
- ◆ Promover la adopción de medidas de simplificación, fomento e incentivos de la actividad turística, incluyendo el establecimiento de parques y zonas turísticas;
- ◆ Promover y coordinar los programas de promoción de la inversión nacional y extranjera en el sector turístico de la Ciudad de México;
- ◆ Apoyar a la autoridad federal competente en la vigencia de la correcta aplicación de los precios y tarifas autorizados y registrados, y la prestación de los servicios turísticos, conforme a las disposiciones legales aplicables, en los términos autorizados o en la forma en que se hayan contratado;
- ◆ Orientar y estimular las medidas de protección al turismo en la Ciudad de México;

- ◆ Promover y facilitar el intercambio y desarrollo turístico en otros Estados de la República y en el exterior, en coordinación con las dependencias competentes de la Administración Pública Federal;

- ◆ Formular y difundir la información oficial en materia de turismo; y, coordinar la publicidad que en esta materia efectúen las entidades de la Administración Pública Federal;
- ◆ Promover, coordinar, y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otras actividades tradicionales folklóricas de carácter oficial, para atracción turística;
- ◆ Promover, promover, y apoyar el desarrollo de la infraestructura turística de la Ciudad y estimular la participación de los sectores social y privado, y
- ◆ Las demás que se fijen en las leyes y reglamentos.

1.2. DIRECCIÓN GENERAL DESERVICIOS TURISTICOS Y FOMENTO EMPRESARIAL

La Dirección a la que se analizará en esta investigación de tipo documental y de campo será la *Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial*.

En el artículo 64bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública se hace referencia a esta Dirección con sus atribuciones en los siguientes puntos:

- I. Promover y concertar mecanismos de apoyo crediticio y de asistencia técnica a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal;
- II. Fomentar la inversión de la infraestructura turística así como promover el desarrollo de corredores, centros y unidades turísticas en el Distrito Federal;
- III. Elaborar los proyectos de programas para la protección, información y asistencia al turista;
- IV. Aplicar las sanciones que procedan a los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables en la materia;
- V. Participar en la ejecución de los programas orientados a ofrecer, en el ámbito del Distrito Federal, seguridad, protección, información y asistencia turística;
- VI. Coordinar los servicios de orientación al turismo, mediante la difusión en los medios informativos y módulos de atención turística ubicados estratégicamente en los principales puntos de llegada al Distrito Federal;

- VII. Coadyuvar en la conciliación de los intereses del sector privado turístico frente a los consumidores de sus servicios, la Federación y otras autoridades locales del Distrito Federal;
- VIII. Vigilar el cumplimiento de las condiciones de calidad en los servicios, de acuerdo a las normas oficiales vigentes;
- X. Opinar sobre los precios y tarifas de servicios turísticos que sometan a su consideración los prestadores de servicios turísticos del Distrito Federal, y
- X. Promover con las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, las acciones de la Secretaría orientadas al desarrollo armónico del turismo.

En los programas a seguir por esta Dirección, durante el ejercicio de 1999; se consideraba lo siguiente:

La creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal durante la administración de Cuauhtémoc Cárdenas, obedeció a la necesidad de impulsar en forma prioritaria el desarrollo del sector como fuente generadora de ingresos y empleo. Asimismo, respondió a la exigencia de impulsar, en forma ordenada, las inversiones productivas a través de una visión integral del desarrollo, que permitiera tanto a la ciudadanía como a los visitantes disfrutar de los atractivos turísticos de la capital del país. Desde esta perspectiva la regulación, normatividad e impulso al financiamiento de los servicios turísticos, era el instrumento que permitiría inducir al sector en su totalidad hacia metas de

desarrollo sostenible, congruentes con una política de desarrollo social, impulsada desde el Gobierno de la Ciudad de México.

La creciente demanda de servicios turísticos, que se expresó en un incremento del 1% del aforo de visitantes en el Distrito Federal durante 1998 con relación a 1997, se desarrolló en un mercado nacional e internacional de pujante competencia de oferta y poca elasticidad de demanda. Desde esta perspectiva la estrategia de crecimiento del sector en el Distrito Federal, requirió de la consolidación de las actividades normativas, de apoyo, fomento a la inversión y de supervisión, que se tradujera en:

- a) Incrementar la calidad en los servicios.**
- b) Diversificación de la oferta de servicios turísticos.**
- c) Asistencia, información y protección al turista.**

Por otra parte fue necesario establecer las condiciones a efecto de que los habitantes del Distrito Federal, Estado de México, Tlaxcala, Morelos, Oaxaca e Hidalgo, desarrollaran actividades culturales y recreativas, dentro de un marco de identificación con los principales valores, tradiciones y espacios de la capital. Este objetivo era factible de alcanzar a través de la práctica del turismo social.

Para llevar a cabo lo anterior, esta Dirección debió establecer una serie de objetivos a seguir.

1.2.2. Objetivo

- ✓ Materializar en acciones concretas el imperativo legal dispuesto en la Gaceta Oficial del Distrito Federal de fecha 2 de marzo de 1998 en su artículo 64 bis 2 que señala a la Secretaría de Turismo la necesidad de instrumentar las acciones de protección, asistencia turística, vigilancia de las condiciones de calidad del servicio, promotoras de la inversión, conciliadoras y/o sancionadoras.

1.2.2.1 Objetivos Generales

- ✓ Elevar la calidad de los servicios turísticos en el Distrito Federal a través de la aplicación de la Normatividad vigente para el Distrito Federal.
- ✓ Establecer las políticas de operación, coordinación y colaboración del sector turístico en el Distrito Federal comprendiendo a los sectores público, social y privado.
- ✓ Establecer un sistema de información turística que permita definir el esquema de inducción para el fomento de la inversión en el sector.
- ✓ Apoyar la inversión productiva en el sector.

1.2.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diseñar un sistema que permita la atención y conciliación de los intereses de los prestadores de servicios con los usuarios de los mismos.
- ✓ Establecer los mecanismos de protección, información y asistencia al turista.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de planeación estratégica de la actividad turística en el Distrito Federal.
- ✓ Definir y difundir los mecanismos de financiamiento para el sector turístico.
- ✓ Precisar los criterios para la fijación de precios y tarifas del sector turístico.

1.2.3. Estrategias o Líneas de Acción

- Atender y conciliar, dentro del ámbito de competencia de la Secretaría, los intereses de turistas y prestadores de servicios a través de la estricta aplicación del marco jurídico en materia.
- Establecer las acciones conducentes para proporcionar al turista información, protección y asistencia dentro de un ámbito de calidad en el servicio.
- Constituir los programas en atención a la necesidad de integrar la oferta turística del D.F., considerando a los diversos segmentos turísticos. Todo ello con el objeto de sentar las bases para el desarrollo sustentable del sector.

- Integrar los datos económicos, turísticos y de infraestructura, a efecto de generar un banco de información que permita establecer las bases de certidumbre para la inversión productiva del sector.
- Generar las condiciones para el desarrollo sustentable del sector, a partir de políticas de inducción y fomento a la inversión turística.
- Coordinación con las Delegaciones Políticas, SETRAVI, SEDUVI y Obras Públicas, a efecto de establecer un programa de mejoramiento urbano en las áreas con vocación turística,
- Coordinación con las Delegaciones Políticas, Entidades y Dependencias del G.D.F., para diseñar y establecer las políticas de operación del sector en cada ámbito de competencia.
- Concertación con Asociaciones y Cámaras a efecto de diseñar los instrumentos que permitan:
 - a)** Definir los instrumentos y, mecánica de la conciliación turística
 - b)** Difundir la normatividad turística entre los prestadores de servicio y turistas
 - c)** Integrar los bancos de información turística a efecto de generar un marco inductor de la inversión en el sector
 - d)** Precisar los criterios de calidad en la prestación de servicios turísticos.

1.2.4. Actividades Institucionales

- Realizar 116 visitas guiadas para los habitantes de la ciudad de México y 6 dentro de los estados que conforman el Programa Corazón de México. Con ello se materializaran los proyectos de turismo social enfocados a la ciudadanía. De esta forma se establecen las condiciones a efecto de que los habitantes del D.F., Estado de México, Morelos; Tlaxcala, Oaxaca e Hidalgo, desarrollen actividades culturales y recreativas, dentro de un marco de identificación con los principales valores, tradiciones y espacios de la capital.
- Atender los reportes para promover la conciliación de intereses entre prestadores de servicios turísticos, turistas y los sectores publico y privado.
- Promover el desarrollo de los siguientes proyectos:
 - a) Definición y concertación de la aplicación del seguro turista
 - b) Apoyo a través del desarrollo de 5 proyectos específicos, a grupos de empresarios promotores, empresas, comercializadoras y de servicios
 - c) Desarrollo de cuatro corredores turísticos, centros y unidades turísticas en el D.F.
 - d) Estos estudios son indispensables para la definición y desarrollo de los corredores turísticos contemplados en la Gaceta Oficial del Distrito federal de fecha 2 de marzo de 1998 en su artículo 64 bis 2. Asimismo constituyen la parte medular para la consolidación del sector de 1999, ya que los resultados de los procesos de análisis, permitirán: Iniciar las

actividades de ordenación del turismo en el D.F.; Fomentar e impulsar la inversión turística, generadora de empleo, en los corredores turísticos; Normar el desarrollo de la actividad a efecto de elevar

e) los índices de calidad y competitividad; y, Generar criterios para establecer la normatividad de los programas de desarrollo urbano en los corredores turísticos.

- Integrar y editar la información del ejemplar de la página de Inversión turística, para ser colocada en medios automatizados.
- Generar dos documentos en donde se definan los criterios en materia de precios y tarifas de los servicios turísticos en el D.F.. Esta acción institucional tiene como objeto sentar las bases para normar, en un marco de protección y asistencia a los visitantes nacionales y extranjeros que llegan al D.F. la calidad de los servicios turísticos.
- Operación de ocho módulos de información turística que permitan fortalecer en la población, la presencia Institucional del G.D.F. a través de esta Secretaría.
- Realizar un estudio de mercado en apoyo al desarrollo de la actividad turística en el D.F. esta actividad habrá de facilitar la detección de los segmentos y nichos de mercado con mayor potencial de crecimiento.

1.2.5. Ubicación



1.2.5.1. Física

La Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal se encuentra ubicada en la calle de Nuevo León No. 56 Colonia Hipódromo Condesa. México Distrito Federal. Código Postal 06100

1.2.5.2. Sectorial

Esta Secretaría pertenece al estado y es centralizada del Gobierno del Distrito Federal.

1.2.6. Componentes

1.2.6.1.Físicos

Cuenta con un edificio de doce pisos donde realizan sus actividades diarias, dentro de él existen: libreros, escritorios, máquinas de escribir, papelería necesaria, computadoras, copiadoras, sillas, archiveros, agendas, extinguidores, alfombras, carpetas, teléfonos, entre otros.

Sólo describiremos algunos de ellos:

* Telecomunicaciones:

Será la Oficialía mayor quien juzgue en beneficio de los sistemas de comunicación que el GDF utiliza para satisfacer sus necesidades de intercomunicación dentro de un esquema de modernización en la transmisión de voz, datos e imagen¹.

Telefonía celular

Radiolocalización

Vehículos

Fotocopiado

¹ ver anexo 1.

1.2.6.2. Humanos

Aquí encontramos al personal con el que cuenta la D.G.S.T.F.E. y, de acuerdo a cada dirección tenemos lo siguiente:

Dirección General:

- ❖ Director General
- ❖ Secretaria Particular del Director General
- ❖ Secretaria Auxiliar del Director General
- ❖ Subdirector
- Secretaria Particular del Subdirector
- ❖ Director de Normatividad
- ❖ Secretaria Particular del Director de Normatividad
- ❖ Secretaria Auxiliar del Director de Normatividad
- ❖ Chofer de la dirección General

Dirección de Fomento y Apoyo Crediticio

- ❖ Director de Fomento y Apoyo Crediticio
- ❖ Secretaria Particular del Director
- ❖ Secretaria Auxiliar del Director
- ❖ Subdirector de Fomento
- ❖ Secretaria Auxiliar del Subdirector
- ❖ Secretaria auxiliar del Subdirector

- ❖ Líder Coordinador de Proyecto "B"
- ❖ Líder Coordinador de Proyecto "B"

Dirección de Servicios Turísticos

- ❖ Director de Servicios Turísticos
- ❖ Secretaria Particular del Director
- ❖ Secretaria Auxiliar del Director
- ❖ Subdirector de Servicios Turísticos
- ❖ Secretaria Particular del Subdirector de Servicios Turísticos
- ❖ Secretaria Auxiliar del Subdirector de Servicios Turísticos
- ❖ Líder Coordinador de Proyecto "A"
- ❖ Líder Coordinador del Proyecto "A"
- ❖ Líder Coordinador del Proyecto "A"
- ❖ Líder Coordinador del Proyecto "A"
- ❖ Subdirector de Información Turística
- ❖ Secretaria Particular del Subdirector de Información Turística
- ❖ Secretaria Auxiliar del Subdirector de Investigación Turística
- ❖ Líder Coordinador de proyecto "B"
- ❖ Líder Coordinador de Proyecto "A"
- ❖ Líder Coordinador de Proyecto "A"
- ❖ Subdirector de Conciliación Empresarial
- ❖ Secretaria Auxiliar de la Subdirectora de Conciliación Empresarial

Subdirección Administrativa

- ❖ Subdirector Administrativo
- ❖ Secretaria particular del Subdirector Administrativo
- ❖ Secretaria auxiliar del Subdirector Administrativo
- ❖ Líder coordinador de proyecto "A" Rec. Hum. y materiales
- ❖ Líder coordinador de proyecto "A" Rec. Financieros
- ❖ Chofer de la Subdirección Administrativa

Cuenta con ocho módulos y en total las personas con las que están integrados suman 18

- ❖ Módulo Zona Rosa
- ❖ Módulo Aeropuerto
- ❖ Módulo Coyoacán
- ❖ Módulo Xochimilco
- ❖ Módulo San Angel
- ❖ Módulo Cien Metros
- ❖ Módulo Tapo
- ❖ Módulo Centro

1.2.6.3. Tecnológicos

Esta área no requiere de muchos recursos tecnológicos pues trabajan más con lo que es cheques, facturas, memorándums, pólizas, etc.

Se cuenta sólo con lo necesario como las computadoras y programas adecuados.

1.2.6.4. Normativos

Gaceta Oficial del Distrito federal

El 22 de enero de 1998 se publicó en la Gaceta Oficial del Distrito Federal la creación de la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal, sus atribuciones y ámbitos de competencia.

Artículo único.- se reforman y adicionan los artículos 13 con una nueva fracción XII, 22 fracciones II y III y se crea el artículo 27bis, de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal para quedar en los siguientes términos:

Artículo 13. ...

I al IX. ..

X. Secretaría de Turismo;

XI. Oficialía Mayor,

XII. Contraloría General.

Artículo 22. ...

I. ...

II. Formular, diseñar y ejecutar los programas específicos en materias agropecuaria, industrial, de comercio exterior e interior, abasto, servicios, desregulación económica y desarrollo tecnológico;

I. Fomentar la creación de empleos, promoviendo la adopción de medidas de simplificación, fomento e incentivos de la actividad productiva, incluyendo el establecimiento de parques y zonas industriales, comerciales y de servicios;

IV a XX. ...

Artículo 27bis. A la Secretaría de Turismo, corresponde primordialmente el despacho de las materias relativas al desarrollo y regulación de la actividad económica en el sector turismo en el ámbito del Distrito Federal.

TRANSITORIOS

Primero.-El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Para su mejor difusión, también se hará su publicación en el Diario de la Federación.

Segundo.-Los funcionarios y empleados asignados a la Dirección General de Fomento al Turismo, pasarán a ser parte de la Secretaría de Turismo respetándose los derechos laborales.

El 2 de marzo se publicaron en la Gaceta Oficial las reformas al reglamento Interior de la administración Pública del Distrito Federal, en donde se incluyen las tres direcciones Generales de la Secretaría de Turismo, siendo estas las de Imagen y Comercialización Turística, Servicios Turísticos.

Cuauhtémoc Cárdenas Solorzano. Jefe de Gobierno del Distrito Federal, en ejercicio de la facultad que me confieren los artículos 122, apartado C, Base Segunda, fracción II, inciso b), de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 67, fracción II, del estatuto de Gobierno del Distrito Federal y con fundamento en los artículos 87 y 88 de dicho Estatuto y 2o, y 15 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, he tenido a bien expedir

el siguiente Decreto que forma el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

Artículo Único.- se reforma el artículo 2o; se adicionan los artículos 64bis I, 64bis, 3 del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

TRANSITORIOS

Primero. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Distrito Federal.

Segundo. Los asuntos de las unidades administrativas que con motivo de este Decreto sean de nueva creación y que anteriormente correspondían a otras, serán atendidos por aquéllas hasta su resolución.

Tercero. Cuando con motivo de este Decreto los trabajadores de una unidad administrativa pasen a formar parte de otra, sus derechos laborales serán respetados conforme a la Ley.

Ley de Turismo del Distrito Federal

Esta conformado por once capítulos y cincuenta artículos dentro de los cuales en el capítulo III hablan de Promoción y Fomento Turístico del artículo quince al artículo veintidós.

Donde dicen que la Secretaría celebrará programas y convenios de promoción turística a fin de proteger, mejorar, incrementar y difundir los atractivos y servicios turísticos que ofrece el

Distrito Federal para alentar la afluencia turística local, nacional e internacional, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y con la intervención de las autoridades competentes.

La promoción de atractivos y servicios turísticos que ofrece el Distrito Federal en el extranjero se realizara mediante los mecanismos de la Secretaría de Turismo Federal y de relaciones exteriores que se establezcan para el efecto.

La Secretaría podrá apoyar y coordinar conjuntamente con las dependencias del Distrito Federal Organismos públicos y privados del Sector Turístico. La celebración de eventos turísticos, deportivos, culturales, sociales, ferias y exposiciones y demás relacionados con las actividades propias del Sector.

En la celebración de los convenios para la ejecución de los programas de turismo que abarque varias entidades, la secretaría deberá procurar:

I. Fomentar el cuidado y conservación de zonas y monumentos arqueológicos, históricos y lugares de interés para el turismo, para lo cual podrá celebrar convenios de coordinación con las dependencias encargadas del patrimonio artístico y cultural sobre bienes ubicados en el Distrito Federal en los cuales se contengan acciones concretas encaminadas a dichos fines:

II. Difundir las cualidades y valores de la Ciudad de México con el propósito de promover su imagen:

III. Promover y Gestionar ante las autoridades competentes la dotación de infraestructura y servicios urbanos en los centros de interés turístico:

IV. Impulsar la ampliación y mejoramiento de la planta turística promoviendo la creación de nuevos centros en aquellos lugares que, por sus características físicas y culturales representen un potencial turístico:

V. Promover, en coordinación con las dependencias competentes, el rescate y preservación de las tradiciones y costumbres del Distrito Federal que constituyen un atractivo turístico, apoyando las acciones tendientes a su conservación:

VI. Desarrollar campañas locales de concientización y cultura turística para crear en los habitantes del Distrito federal un amplio conocimiento de los beneficios del sector, que además sensibilice a los habitantes hacia el cuidado y embellecimiento de la Ciudad de México:

VII. Desarrollar campañas publicitarias y relaciones publicas a nivel nacional respaldando entre los mexicanos la identidad de la Ciudad de México por su amplio contenido cultural y de esparcimiento:

VIII. Implementar acciones para que los capitalinos conozcan la diversificación de ofertas y servicios con que cuenta el Distrito Federal para el mejor aprovechamiento de su tiempo libre:

IX. Realizar campañas a nivel nacional e internacional dirigidas al visitante, a fin que elija la ciudad de México como destino de viaje y prolongue su estancia:

X. Impulsar los servicios de transportación exclusiva para el turismo:

XI. Propiciar con las autoridades competentes la oportuna y eficaz atención al turismo en servicios colaterales.

La Secretaría impulsará la actividad que otros Organismos del Sector Público o privado realicen en la difusión de promociones y eventos turísticos en el Distrito Federal y en el extranjero.

La Secretaría promoverá la elaboración de material impreso, el uso de prensa, cine, radio y televisión así como de otros medios de comunicación y de promoción de patrimonio turístico del Distrito federal supervisando que la publicidad y propaganda turística se ajuste a criterios básicos de manejo veraz de información, respecto a las manifestaciones de patrimonio artístico y cultural, tradicional y contemporáneo sin afectar la Normatividad legal que corresponda.

1.2.7. Manual Administrativo

El manual Administrativo es el documento que integra la información relativa a la organización y los procedimientos de las Dependencias, Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades Paraestatales del Distrito Federal.

Los titulares de las Dependencias, Organos Desconcentrados, Unidades Administrativas y Entidades Paraestatales, están obligados a elaborar sus Manuales Administrativos y remitirlos a la DGMA para su revisión y, en su caso, registro. El envío deberá hacerse documentos en dos tantos y en un disquete en formato de Word para Windows.

Todos los Manuales Administrativos deberán elaborarse en estricto apago a la última estructura orgánica dictaminada y autorizada por la Oficialía Mayor.

El Manual Administrativo de cada Dependencia, Unidad Administrativa, Organo Desconcentrado y Entidad Paraestatal deberá elaborarse conforme a los lineamientos establecidos en la " Guía Técnica para la elaboración de manuales administrativos", que a efecto emita la Oficialía Mayor.

Una vez que la DGMA haya analizado los Manuales Administrativos que le sean remitidos, emitirá el oficio de registro correspondiente, a los titulares de las Dependencias, Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados o Entidades Paraestatales según sea el caso, así como a la CGDF. En caso de existir

observaciones se remitirá mediante oficio, a efecto de que sean atendidas, y estar en posibilidad de otorgar el registro.

El contenido de los Manuales Administrativos deberá hacerse del conocimiento del personal que labora en las Dependencias, Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados y Entidades Paraestatales, con el propósito de que estén adecuada y permanentemente informados de la organización y los procedimientos internos que prevalezcan en su unidad de adscripción.

Cualquier actualización de los Manuales que se derive de la aplicación de un proceso rediseñado, de un procedimiento simplificado, de la modificación de la estructura orgánica, de la supresión o creación de leyes y normas en vigor de la modificación efectuada.

En caso de que la CGDF o la Contaduría Mayor de Hacienda de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal formulen observaciones a las Dependencias, Unidades Administrativas, Organos Desconcentrados o Entidades Paraestatales, por la falta de Manual o en cuanto a su contenido, el plazo para su presentación ante la DGMA, será el que indique dichos órganos de fiscalización.

Será responsabilidad de cada titular vigilar que el desempeño de sus áreas se realice conforme al contenido de sus Manuales³

³ ver anexo 2.

1.3. PROGRAMA DE TURISMO DEL DISTRITO FEDERAL 1998-2000

1.3.1. Objetivo

Integrar sinérgicamente la planta productiva turística de la Ciudad de México.

Concerniente al fomento, regulación, conciliación y operación de los servicios turísticos en el Distrito Federal, se tiene:

1.3.2. Situación Recibida

- Por depender orgánicamente de la SEDECO, en la Dirección de Turismo se omitieron los programas de apoyo y fomento crediticio a las empresas del sector
- La construcción de infraestructura turística no se consideraba dentro de los programas de trabajo, concretándose en este rubro únicamente algunos acuerdos para la señalización turística
- El desarrollo de la oferta turística estaba supeditando a las disposiciones de uso de suelo y de construcción del D.F.
- Para informar y asistir al turista de la Ciudad de México, se tenía en operación dos módulos: uno en la Zona Rosa y otro en el Aeropuerto

- La inexistencia de una Ley del Turismo del D.F., hacía que esta dependencia fuera sólo de relaciones públicas y no de regulación de la actividad turística
- El propio sistema de Información que se disponía en los módulos de referencia era deficiente y obsoleto
- Sin concepción macroobjetiva del desarrollo turístico, tampoco se busca la conciliación de intereses para mejorar la imagen y la interrelación empresarial y con los consumidores
- Los esfuerzos por mejorar la calidad en los servicios, así como para elevar su eficiencia, se resumieron a la difusión de los programas de calidad y de higiene que se tenía en el momento
- La participación en el comportamiento de los precios y tarifas, si bien son libres, fue de contemplación, más que para intervenir u opinar, con respecto a otras plazas
- Las relaciones con otras delegaciones políticas del Distrito Federal estaba limitada a las de Cuauhtemoc, Tlahuac y Xochimilco
- Tampoco se encontraron acciones orientadas a conjuntar la oferta e integrar paquetes para su comercialización
- Las opciones recreativas para los capitalinos se delegaban a SOCICULTUR, con sus espectáculos, festivales y eventos delegacionales.

1.3.3. Estrategias

- Promover y Concertar Mecanismos de Apoyo Crediticio y de Asistencia Técnica a los prestadores de Servicios Turísticos del D.F.
- Fomentar la Inversión de Infraestructura Turística, así como promover el Desarrollo de Corredores Centros y Unidades Turísticas en el D.F.
- Elaborar los proyectos de programas para la Protección, Información y Asistencia al turista
- Vigilar, y en su caso aplicar, las sanciones que procedan a los prestadores de servicios Turísticos del D.F., de conformidad con las Disposiciones Jurídicas Aplicables en la Materia
- Informar al visitante acerca de los servicios de orientación al turismo que se encuentren ubicados estratégicamente en los principales puntos de llegada al D.F.
- Coadyuvar en la conciliación de los intereses del sector privado turístico frente a los consumidores de sus servicios la federación y las otras autoridades locales del D.F.
- Vigilar el cumplimiento de las condiciones de calidad de los servicios de acuerdo a las normas oficiales y mexicanas vigentes
- Conocer y emitir el criterio técnico sobre los precios y tarifas de servicios turísticos del D.F.
- Promover con las delegaciones políticas del D.F. las acciones de la secretaría orientadas al desarrollo armónico del turismo

- Incrementar la oferta turística del D.F., en virtud de un programa de desarrollo turístico de largo plazo
- Facilitar la comercialización de los servicios turísticos, mediante el establecimiento de acuerdos con los empresarios prestadores de servicios turísticos
- Facilitar la demanda y el consumo de los servicios turísticos
- Facilitar al ciudadano mayores opciones de recreación, concertando acciones de fomento con los estados circunvecinos
- Incrementar la oferta turística nueva y personalizada
- Mediar en los conflictos con prestadores de servicios turísticos
- Aumentar la eficiencia en la prestación de servicios de información al turista
- Mejorar sustancialmente el servicio de atención personalizada visitante en módulos de información
- Promover el acceso al sistema de información turística de mayor número de usuarios

1.3.4. METAS 1998–2000

1998

- Coordinar acciones para el establecimiento y remodelación de 8 módulos de información turística
- Delimitar 4 Corredores turísticos en la Ciudad de México
- Integrar el 30% de la oferta turística en los Programas de Comercialización Turística
- Elaborar 4 Paquetes turísticos
- Conciliar el 55 de las quejas y sugerencias de los Prestadores de Servicios Turísticos
- Puesta en Marcha el sistema de Información turística de la Ciudad de México
- Organización de 4 cursos de capacitación para informadores al público

2000

- ✓ Contar con 17 módulos en operación
- ✓ Establecer 8 corredores turísticos
- ✓ Integrar 10 paquetes
- ✓ Conjuntar al 70% de la oferta turística
- ✓ Instituir el seguro de viajero en la Ciudad de México
- ✓ Convenir con los prestadores de servicios turísticos, descuentos promocionales al turista
- ✓ Mejora la infraestructura y estructura Turística Circunvecinas
- ✓ Concientización de los prestadores de Servicios Turísticos en el cumplimiento de los Ordenamientos Jurídicos
- ✓ Actualización y enlace con otros sistemas de información Automatizados
- ✓ Organización de 6 cursos de Capacitación.

Fase II

EVALUACION EX - POST

2.1. Juicio de los resultados del Sistema

2.1.1. Objetivo

Conocer el Clima Organizacional que se da en la Secretaría de Turismo dentro del área de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial.

2.1.2. Planteamiento del Problema

En el área de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial, se realizan diferentes actividades de acuerdo al puesto que tiene cada uno ya sea como Director, Subdirector, Líder Coordinador y Subordinados. Ellos cuentan con un espacio adecuado para realizar sus actividades; sin embargo, se desconoce la opinión de los empleados respecto a las condiciones en que se encuentran tanto las instalaciones como la organización para poder trabajar y dar resultados eficaces.

Es de gran importancia tener en claro la situación en que se encuentra esta área para saber si los empleados pueden desempeñar adecuadamente su trabajo. Si los empleados conocen los objetivos del área, si conocen sus actividades principales, si el área realiza capacitaciones, si el área tiene un manual de

procedimientos, si introducen nuevas políticas cuando se requieren, si existe armonía entre jefe y subordinado, etc.

2.1.3. Justificación

La comunicación dentro de las organizaciones puede adoptar una gran variedad de formas incluyendo palabras, imágenes o acciones. La comunicación escrita se emplea con mucha frecuencia cuando necesitamos un registro de lo que se esta transmitiendo. La comunicación oral se prefiere cuando el factor tiempo es esencial y/o es preciso contar con una retroalimentación inmediata.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administrativos no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La cooperación también se torna imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él. En algunos casos hasta sacrificarán los privilegios de que gozan desde hace mucho, pues se dan cuenta de que el sacrificio es necesario.

2.1.4. Análisis Estadístico

En este trabajo se realizó un cuestionario⁴ a fin de ver cual es la perspectiva de los trabajadores en su medio en el que trabajan; tomando en cuenta lo obtenido en el análisis del sistema, reunidos los elementos de conocer lo mas posible, Aplicándolo así a la mayoría de las personas que laboran en la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial.

El objetivo de nuestro cuestionario era aplicarlos a cada uno de los empleados, pero esto no se pudo lograr debido a el tipo de actividades que ahí se realizan y que constantemente necesitan de salir de su lugar de trabajo.

De las 43 encuestas aplicadas a los trabajadores de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial en la primera pregunta el 100% contesto que sí tienen conocimiento de lo que son los objetivos de esta área.

Los siguientes resultados fueron los que a continuación se mencionan: el 30% de los encuestados respondieron que el objetivo es la información y orientación al turista. El 19% dio otro objetivo que es atraer a los habitantes al Distrito Federal, otro 19% optó por mencionar el fomento a inversión del turismo en el extranjero. Un 19% dijo ser el objetivo : coordinar proyectos y un 13% optimizar la operación de los módulos de información.

⁴ Ver anexo 3

En relación a que si el área se orientaba a seguir dichos objetivos, el 88% respondieron que si, el 12% contesto que a veces y ninguna persona contesto que no.

Con respecto a sus actividades principales es notorio que en efecto, cada uno de los trabajadores tiene claro que es lo que tiene que realizar durante su jornada de trabajo

Los resultados que arrojó la información a cerca de sí sus actividades se relacionaban con los objetivos establecidos por esta área fueron: el 51% de las respuestas dadas por los trabajadores fue que casi siempre las actividades que realiza se relacionan con los objetivos. 47% dio como respuesta que siempre. Y solo un 21% dijo que a veces.

En cuanto a por que medio conoció sus actividades, el resultado fue que el 21% las conoció tanto por el manual de procedimientos como por capacitación. Un 9% dijo que por medio de la capacitación, un 16% dijo ser por otro medio, a lo que la información nos dio un 12% por experiencia, 12% conforme a la marcha, 16% ley del turismo, 12% jefes y hubo una abstinencia.

Podemos observar que un 42% de los encuestados dispone de la información que necesita para realizar un buen trabajo, el 40% dice que casi siempre, un 12%

respondió que solo a veces, un 6% dijo que casi nunca y ninguno opino que no contaba con lo necesario para realizar su trabajo.

La información nos indica que un 68% cuando tiene dudas de las actividades que tiene que realizar acude a su jefe inmediato, un 30% acude a sus compañeros de trabajo y un 2% al manual de procedimientos.

Por lo que respecta a sí los subordinados aportan ideas que ayudan a la unidad de trabajo nos encontramos con un 56% que dice siempre, un 40% menciona casi siempre un 2%, otro 2% dijo casi nunca, nadie eligió por nunca.

Cuando se les pregunto sobre sus tareas si estaban asociadas con incentivos, obtuvimos un 74% mencionaron que no están asociadas con incentivos, un 12% indica que las tareas si se asocian con incentivos, otro 12% señalo que a veces. Y hubo una abstinencia.

También observamos que un 65% de los encuestados conocen algunas de las actividades de las otras direcciones. Un 35% si conoce las actividades de las otras direcciones, y ninguno contestó que no.

Siguiendo la línea de lo anterior mencionado un 70% si conoce las ubicaciones de las otras direcciones, un 25% solo conoce algunas y un 5% no las conoce.

Tocando un punto muy relevante se les pregunto que si la organización introducía nuevas políticas y procedimientos en medida en que esta las requiriera y obtuvimos un 46% que dijo a veces, 35% casi siempre, 12% siempre, 5% no contesto, 2% casi nunca y ninguno contestó nunca

Analizando las respuestas de cómo visualizan a la SECTUR en un futuro es evidente que los encuestados concuerdan con que será una Dependencia que tendrá mayor presencia en el ámbito político y social del Distrito Federal y con mayor participación en el Sector Turístico.

Así como una organización eficiente, organizada, con metas y objetivos claros y con una estructura más acorde a lo que se busca, con un gran imán de Divisas.

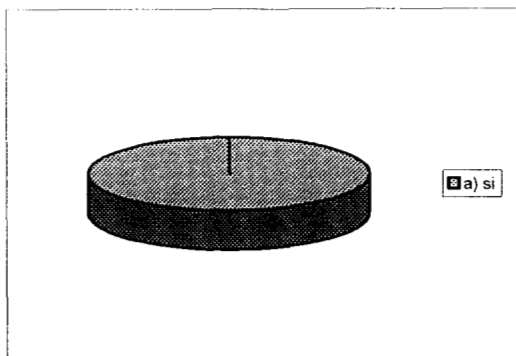
2.1.4. Análisis Gráfico

En total se levantaron 43 encuestas

1. ¿Conoce los objetivos de la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial ?

a) si	43	100%
b) no	0	

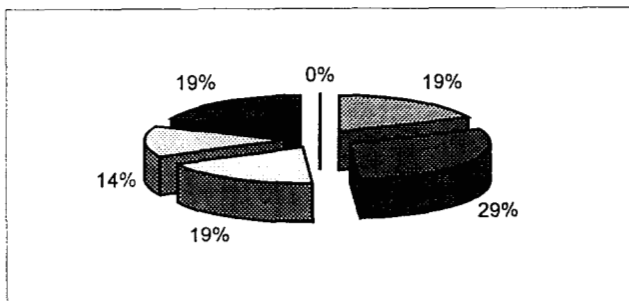
El 100% de los encuestados conocen los objetivos del área donde laboran.



2. Mencione por lo menos uno:

a) atraer a los habitantes al D.F.	8	19%
b) información y orientación turística	13	30%
c) Fomentar inversión del turismo en el extranjero	8	19%
d) optimizar la operación de módulos	6	13%
e) coordinar proyectos	8	19%
	<hr/>	100%

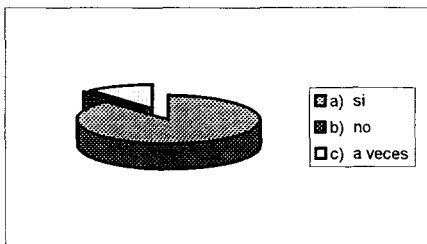
6 de los encuestados dicen que el objetivo es optimizar la operación de módulos, 8 dicen que es coordinar proyectos, otros 8 dicen que es atraer a los habitantes al D.F. 8 dicen, fomentar inversión del turismo en el extranjero.



3. ¿Esta área se orienta a seguir dichos Objetivos?

a) si	38	88%
b) no	0	0
c) a veces	5	12%
		<hr/> 100%

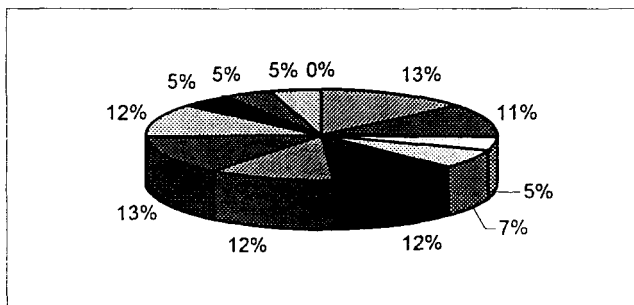
El 12% dice que si se orienta esta área a dichos objetivos, el 88% dice que a veces.



4. ¿Cuales son sus actividades principales de su área ?

a) Coordinar recorridos turísticos	6	14%
b) dar a conocer los lugares turísticos	5	12%
c) Planear y coordinar las actividades de la coordinación	2	5%
d) Dar seguimiento a las acciones para obtener objetivos	3	7%
e) Apoyo a proyectos e iniciativas	5	12%
f) Gestionar Servicios Turísticos	5	12%
g) Fomentar el turismo nacional e internacional	6	14%
h) Coadyuvar con las delegaciones a la detección de proyectos de inversión	5	12%
i) Detectar áreas de oportunidad en promoción e inversión	2	5%
j) Gestión ante Organismos financieros	2	5%
k) Gestión ante otras instancias de Gobierno	2	5%
		<hr/> 103%

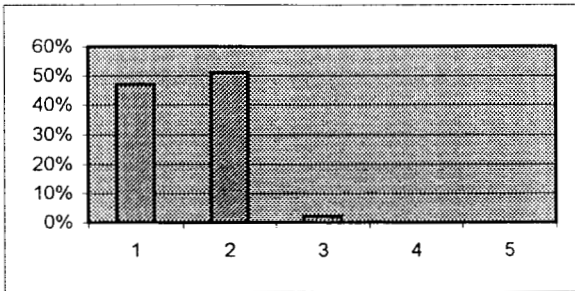
2 de los encuestados, sus actividades principales es planear y coordinar las actividades de la coordinación, 2 detectar areas de oportunidad en promoción e inversión, 2 gestión ante organismos financieros, 2 gestión ante otras instancias de gobierno, 5 dar seguimiento a las acciones para obtener objetivos, 5 dar a conocer los lugares turísticos, 5 apoyo a proyectos e iniciativas, 5 gestionar servicios turísticos, 5 coadyuvar con las delegaciones a la detección de proyectos de inversión, 6 fomentar el turismo nacional e internacional y seis coordinar recorridos turísticos.



5. ¿Sus actividades se relacionan con los objetivos establecidos por esta área?

a) siempre	20	47%
b) casi siempre	22	51%
c) a veces	1	2%
d) casi nunca	0	0
e) nunca	0	0
		100%

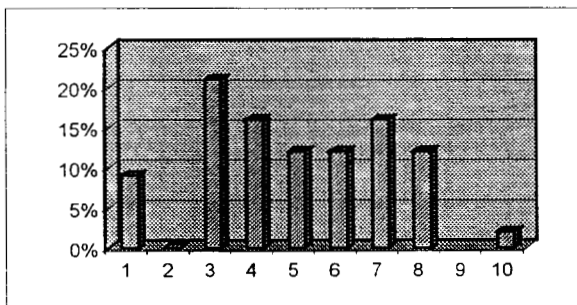
El 2% de los encuestados dice que a veces los objetivos del área están relacionados con sus actividades, el 47% dicen que siempre y el 51% dicen que casi siempre.



6. ¿Por cual medio conoció sus actividades a realizar?

a) capacitación	4	9%
b) manual de procedimientos	0	0
c) los dos anteriores	9	21%
d) otro	7	16%
experiencia	5	12%
conforme a la marcha	5	12%
ley del turismo	7	16%
jefes	5	12%
no contesto	1	2%
		100%

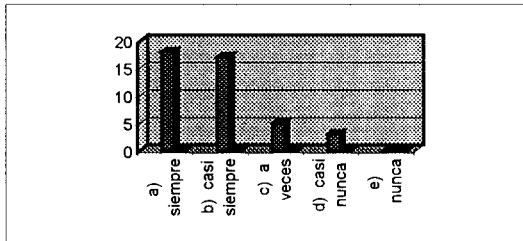
El 9% de los encuestados dijeron que conocieron sus actividades por medio de la capacitación, ninguno por el manual de procedimientos, 21% por medio de los dos anteriores y el 16% contestó que por medio de otro esto es: 5 de los encuestados dijo que por experiencia, 5 conforme a la marcha, 7 por medio de la ley de turismo. 5 por medio de su jefe y uno no contestó.



7. ¿Dispone de la información que necesita para realizar un buen trabajo?

a) siempre	18	42%
b) casi siempre	17	40%
c) a veces	5	12%
d) casi nunca	3	6%
e) nunca	0	0
	0	100%

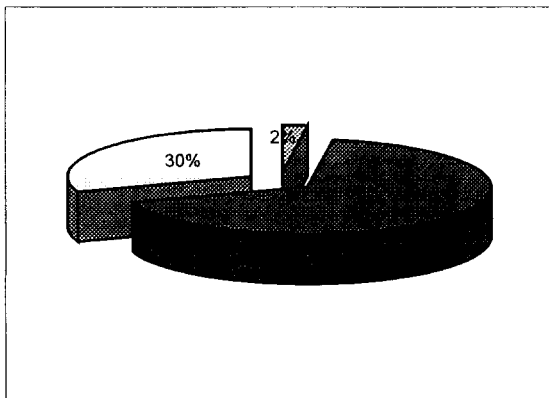
El 6% de los encuestados dicen que casi nunca disponen la información que necesita para realizar un buen trabajo, 12% dijo a veces, 40% dice que casi siempre y 42% dice que siempre.



8. ¿ Cuando tiene dudas de las actividades que tiene que realizar a quien acude?

a) manual de procedimientos	1	2%
b) jefe inmediato	29	68%
c) compañeros de trabajo	13	30%
	0	100%

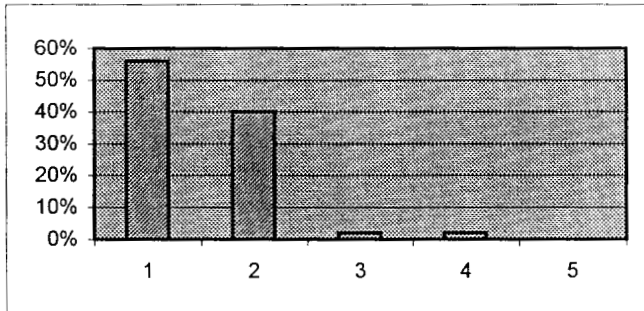
El 2% de los encuestados dijo que acude al manual de procedimientos, el 30% a sus compañeros de trabajo 68% a su jefe inmediato.



9. ¿Sus subordinados poseen ideas que son de su ayuda y auxilian a su unidad de trabajo?

a) siempre	24	56%
b) casi siempre	17	40%
c) a veces	1	2%
d) casi nunca	1	2%
e) nunca	0	0
		100%

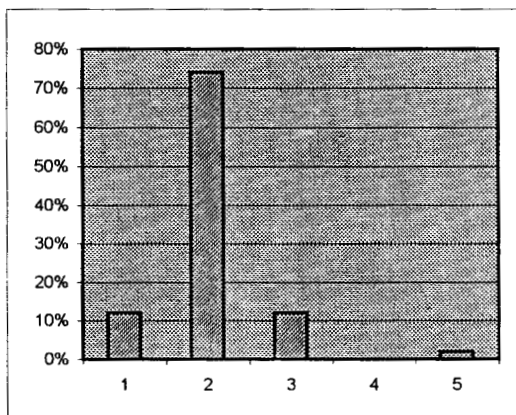
El 56% de los encuestados dijeron que siempre sus subordinados poseen ideas que son de su ayuda y auxilian a su unidad de trabajo, el 40% dijo que casi siempre, el 2% a veces, el otro 2% casi nunca.



10. ¿Las tareas que deben cumplirse están asociadas con incentivos?

a) si	5	12%
b) no	32	74%
c) a veces	5	12%
no contesto	1	2%
		100%

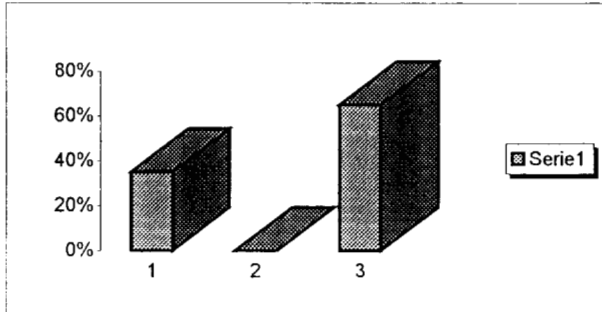
El 12% de los encuestados dijo que las tareas que deben cumplirse si están asociadas con incentivos, otro 12% a veces, el 74% dijo que no y 1 no contesto.



11. ¿Conoce las actividades que realizan las otras Direcciones?

a) si	15	35%
b) no	0	0
c) algunas	28	65%
		100%

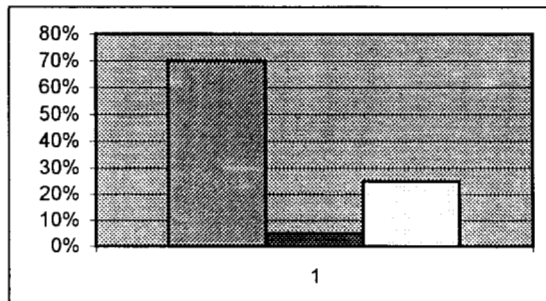
El 35% de los encuestados si conoce las actividades que realizan las otras Direcciones, el 65% conoce algunas.



12. ¿Conoce la ubicación de las otras Direcciones?

a) si	30	70%
b) no	2	5%
c) algunas	11	25%
		100%

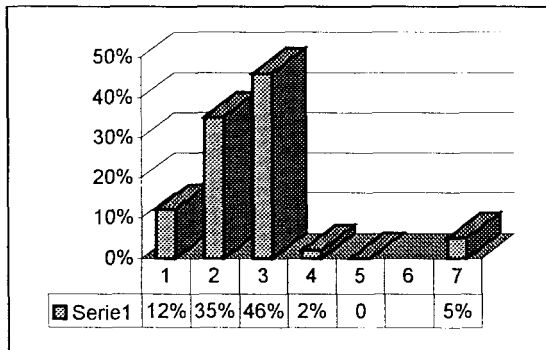
El 5% de los encuestados dijo que no conoce la ubicación de las otras direcciones, el 25% dijo que algunas el 70% contesto que si conoce la ubicación de las otras direcciones.



13. ¿ La Organización introduce nuevas políticas y procedimientos en la medida en que se requieren?

a) siempre	5	12%
b) casi siempre	15	35%
c) a veces	20	46%
d) casi nunca	1	2%
e) nunca	0	0
no contesto	2	5%
		100%

El 2% de los encuestados dijeron que casi nunca introducen nuevas políticas en la medida que se requieren, el 12% dijo que siempre, 35% contestaron que casi siempre y el 46% dijo a veces.



14. ¿ Como visualiza a la SECTUR en un futuro?

Analizando las respuestas es evidente que además de los encuestados concuerdan con la mejora de varios aspectos fundamentales como:

Una entidad que permitirá fomentar e incrementar la corriente de turistas en el D.F. Y permitirá identificar a los habitantes con la oferta de las atracciones que la c.d. De México posee.

Como una Organización eficiente, organizada, con metas y objetivos y con una estructura más acorde a lo que se busca.

Consolidar un manual administrativo y de procedimientos. Y como política general deberá tener una estrategia objetivo general, objetivo específico y un plan de trabajo integral.

Fase III

DIAGNOSTICO

3.1. Indicios de la Organización

En base a la información obtenida podemos considerar que en realidad el trabajo actual en el área de *Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial* se encuentra en buenas condiciones a pesar de que en algunos aspectos no andan muy bien que digamos, si se concentran en ello pueden salir adelante como hasta ahora.

Como es bien sabido la Estructura Organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una Organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración.

En forma simple, se puede considerar a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.

En la actualidad, la estructura y el proceso son aspectos correlativos y no opuestos al sistema. En las organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial mediante el diseño de los componentes principales o subsistemas, después por el establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. Es esta diferenciación interna y patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace referencia como estructura.

La estructura formal se define a menudo en función de:

- * El patrón de relaciones y obligaciones formales – el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos.
- * Reglas formales, políticas operativas, procedimientos de trabajos, procedimientos de control, arreglos y compensación, y dispositivos similares adoptados por la administración para guiar la conducta del empleado incluyendo a los ejecutivos, en cierta manera dentro de la estructura de relaciones formales.

La organización formal es la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal, típicamente, es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una "guía" de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos, y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye a todo el sistema organizacional, se le considera de mucha importancia. Esto establece los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

Cualquiera que haya participado en una organización reconoce que ocurren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura formal. La

organización informal se refiere a los aspectos del sistema que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento afectivo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. A menudo, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas. De esta manera, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la estructura formal. Por otro lado, existen situaciones en las cuales la organización informal debe operar para determinar los objetivos, por ejemplo cuando los grupos de trabajo disminuyen su ritmo o sabotean la producción.

Toda organización tiene una razón de ser o de existir, que expresada en términos generales y significativos, determinan su unicidad, esto es lo que la hace singular, única y la distingue de otras. En otras palabras el *Objetivo* son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un largo periodo, para que la organización pueda considerar que está logrando su misión.

Algunas de las razones por las que la organización debe tener precisos sus objetivos:

1. Dan a la organización una dirección correcta y sentido a su finalidad como tal.
2. Facilitan la superación de obstáculos y desviaciones, así como tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
3. Sirven como base segura para precisar metas y programas de trabajo.
4. Dan mayores posibilidades de prevenir el futuro de la organización, dirigiéndola a su propia misión, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.

Sabemos también que existe una relación directa entre la estructura organizacional y el patrón de autoridad. De hecho muchos estudios partieron de la suposición básica de que las relaciones de autoridad eran sinónimo de estructura organizacional. En lo que se refiere a la estructura para el establecimiento de puestos y relaciones entre éstos la estructura proporcionaba el marco para las relaciones de autoridad. No obstante el patrón de autoridad es sólo una parte de la estructura total.

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los miembros de la organización y no es un atributo individual. La estructura de autoridad establece las bases para la asignación de tareas a los distintos elementos en la organización y para el desarrollo de mecanismos de control para asegurar que esas tareas se desempeñen de acuerdo con lo previsto.

El concepto de autoridad se relaciona de manera estrecha con el ideal del ejercicio legítimo del poder de un puesto y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas direcciones de los superiores. Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico, facilita el ejercicio de la autoridad.

La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y recalcan las relaciones entre los superiores y sus subordinados directos. Con frecuencia se complementan con descripciones de puestos y manuales de organización, que intentan definir las tareas de los distintos puestos y determinar más específicamente las relaciones entre ellos.

La división adecuada de las actividades de la organización en departamentos, para propósitos de administración, fue una de las preocupaciones fundamentales de los teóricos de la administración tradicional. Aunque se ha hecho muchas críticas a su acento en la departamentalización y prescripciones relativas, la necesidad de la diferenciación de las actividades es inherente a las organizaciones.

Tocando otro punto muy importante es el de las relaciones sociales de los individuos que constituyen el sistema psicosocial en las organizaciones. La "atmósfera" general es afectada por muchas variables, algunas integrales, otras periféricas. La cultura social establece un marco de referencia global; las costumbres

y habilidades tienen su impacto; y muchas variables son peculiares de organizaciones específicas. La tecnología y la estructura afectan el clima organizacional, así como lo hacen la moral y actitud de los empleados.

Las necesidades de alto nivel del individuo (estima social y auto realización) se satisfacen vía suposición en un grupo pequeño de una gran organización. Los estilos de liderazgo se relacionan con los sistemas de influencia; ellos deben reflejar la situación, el líder y los seguidores. La determinación de un estilo de liderazgo apropiado incluye la consideración de todos los elementos en el sistema psicosocial de la organización y la apreciación de las maneras más efectivas para influir en el comportamiento.

El desarrollo psicológico se deriva del trabajo en una tarea, que es por naturaleza interesante, logro de los objetivos, y reconocimiento por tales logros. El sistema debe suministrar la oportunidad para que los individuos asuman responsabilidad y para que sean innovadores o creativos en su trabajo.

Un enfoque generalizado del problema de la motivación es suponer que los factores de higiene o fisiológicos y las necesidades de seguridad son suficientes para motivar a los trabajadores, mientras que motivadores como las necesidades de estima y autorealización deben considerarse cuando se trata de directivos y ejecutivos.

Es un hecho universalmente observado que los trabajadores que se sienten satisfechos en su propio trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son los trabajadores que producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

¿Quién no ha sentido la angustia física insoportable que produce la falta de aire al respirar, cuando en una habitación hay mucha gente, exceso de humo de cigarrillo y de las ventanas herméticamente cerradas? Al entrar en una oficina o en el departamento "x", de una empresa, se percibe de inmediato que Algo flota en el aire, algo que no proviene ni de la luz, ni de las máquinas, ni de las paredes, ni de ninguna de las otras cosas materiales que nos rodean si no de las personas, hombres y mujeres que están allí. Esto es lo que se llama *atmósfera psicológica*.

Como es fácil imaginar, en tal ambiente de tensión el rendimiento, individual y colectivo, decae a mínimos niveles, Es tan importante atacar para evitar ser atacado, que la tarea misma, el trabajo a realizar, es relegado a un plano de segunda importancia. Lo que interesa es subsistir en esta lucha en la que todo vale, en la que la rivalidad se agudiza cada vez más por el hecho de que tienen que seguir estando juntos quien no se llevan bien.

Para evitar esta situación que hecha por tierra cualquier plan de aumento de la eficiencia y la productividad del trabajo, los factores en juego son varios, pero la actitud y manera de comportarse de los trabajadores y empleados es respuesta a la manera cómo los trata el jefe. Sólo el proceder injusto, prepotente, inconsecuente, falso, egoísta y poco digno que pueda tener el jefe, se estará en camino de superar las contrarreacciones producidas en operarios y empleados del grupo. Mueren y desaparece la intriga, el chisme, el favoritismo, la sobradez, que alimentan el ambiente de lucha disimulada, ante actitudes claras, veraces y justas por parte del jefe, cuando éste personifica el interés auténtico por el trabajo que se tiene entre manos y por ley de la imitación, los miembros del grupo descubren el valor propio del trabajo y del trabajo digno y cordial entre las personas.

La buena atmósfera psicológica resulta de dos factores:

- a) la buena actitud del jefe frente a sus subordinados, y
- b) la buena actitud de los miembros del grupo entre sí.

La buena atmósfera en el trabajo es indispensable para el elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración. Ello se logra más que nada por una labor consciente de los jefes.

Suscita y fomenta actitudes de colaboradores, los estima en su calidad de seres humanos, los dirige a la vez que los ayuda en sus quehaceres, haciéndoles comprender para que los realicen mejor, y los orienta en sus problemas personales, tanto en función de la relación de autoridad, como también en función de vínculo de consideración personal. En estos casos, las actitudes del personal hacia el jefe no sólo serán de respeto, admiración, simpatía y adhesión, sino que, en virtud de la ley del ejemplo, las relaciones entre ellos mismos serán cordiales y dignas.

Las profundas convicciones personales, que se llaman las actitudes, o sea, la manera de pensar, de actuar de cada cual frente a los demás, se reflejan en el porte exterior, en los gestos y modales. La actitud de respeto y de amistad del jefe hacia sus colaboradores, se manifiesta a través de gestos y modales francos, no afectados, espontáneos y cordiales. Es la sonrisa auténtica en el saludo, el sincero apretón de manos, el tono de voz pausado, claro y convincente, la palmada de admiración ante el verdadero progreso en el trabajo, la mirada directa del que sabe que ayuda, el hábito de ser cortés, saludando a cada persona por su nombre completo, ofreciendo sillas cuando vienen a verlo en su oficina, sentándose a la misma mesa sin la obsesión del rango jerárquico. Es finalmente, el ofrecer auténtica amistad a quienes trabajan como uno y para uno, en realización de objetivos comunes.

3.1.1. Resultados

El mayor problema que se identificó en la Secretaría de Turismo es el "desconocimiento por parte del personal del Manual Administrativo." Lo anterior se debe a la falta de comunicación de los directivos hacia sus subordinados, ya que aunque existe el manual pero es el borrador del mismo, y los subordinados no saben con exactitud donde se encuentra o quien lo tiene, y en consecuencia no se ha elaborado el manual de procedimientos. Es decir el manual administrativo aún no ha sido firmado para su aprobación por la Oficialía Mayor, por la falta de interés y por falta de tiempo, lo cual trae consigo el efecto de que a los trabajadores no les es fácil distinguir los objetivos del área donde laboran, ni las actividades principales que deben realizar o conocer. Al no conocer sus actividades individuales y como realizarlas no se hace un buen trabajo o simplemente no se hace.

Debido a la nueva estructura organizacional existen muchos cambios que deben realizarse pero hay quienes se oponen al cambio. No se han creado nuevas políticas y procedimientos, para que la organización cumpla sus objetivos. Por esta nueva estructura se quiere dar prioridad a otras actividades y dejan en un segundo plano el manual administrativo.

Las relaciones laborales son buenas a excepción del piso cuatro donde se pudo observar que en el trato entre jefe y secretarias hay demasiada "confianza" y ellas confunden este trato y hacen las cosas a su manera, cuando quieren y de mala gana. También detectamos que el personal esta un poco desalentado por que no hay

incentivos, ni reconocimiento por su trabajo y realizan sus actividades sin motivación. Aparte que el espacio que tienen para trabajar es muy reducido, esto provoca distracciones y roces con los compañeros.

En cuanto a tecnología algunas máquinas ya son obsoletas y esto retrasa sus actividades para sacar el trabajo día a día. También es molesto que sólo hay una fotocopidora y tienen que trasladarse hasta otro piso para poder sacar las copias que se necesitan, lo cual les reduce su tiempo y pierden la continuidad de su trabajo.

Hay ausencia de capacitación y cursos para seguir retroalimentándose y estar a la vanguardia.

Otro problema que se identificó es que no saben la ubicación de cada una de las Direcciones de esta Organización y mucho menos las actividades de estas Direcciones, creemos que esto significa mala imagen para la Organización en caso de que llegara algún cliente interno o externo (alguien ajeno) a preguntar por un área en específico y no dan la ubicación correcta. La Organización no puede existir sin comunicación, si esta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo; esta situación la visualizamos en el cuestionario donde se pregunta si se conocen las actividades de las otras direcciones y sólo unos cuantos dijeron conocerlas.

La Secretaría de Turismo del Gobierno y del Distrito Federal es una "nueva" Organización. Como se observó en el desarrollo del trabajo, hubo una planeación pero no un seguimiento.

El cambio deseado de lo que era SOCICULTUR a la STGDF, para satisfacer mejor las necesidades del turismo en el Distrito Federal y para lograr este cambio se realizó el primer paso, que fue hacer la reestructuración.

En esta etapa de la investigación se puede hablar de una planeación ineficiente para así determinar acciones y lograr el objetivo que se planteaba. Se tenía que establecer las metas deseadas y pronosticar los efectos del cambio, de otra forma no se pueden medir los resultados o comparar. Para así determinar los posibles cambios en caso de que los cambios tomados no llenen las expectativas.

Por los datos obtenidos se confirmó que si se establecieron: metas, objetivos y actividades, pero esto no tubo los resultados esperados, ya que no se dieron a conocer.

A fin de resolver el mencionado problema después de la realización del manual de procedimientos es dar capacitación a los trabajadores; por medio de esta, se daran a conocer los objetivos y las actividades a realizar de cada uno. Paralelamente a esto deben dar una explicación de lo que se realiza en las otras Direcciones para tener un amplio conocimiento del lugar don de se labora y del funcionamiento general de la organización.

Así mismo podemos decir que la estructura de la empresa es rígida, por lo tanto no permite la comunicación entre las diferentes áreas que conforman la Secretaría de Turismo.

Tomando en cuenta que es una Organización Centralizada demanda un complejo sistema que forme un plan efectivo, esto se entiende como el reunir

actividades en cada una de las áreas de la empresa y más si se trata del área de Fomento Empresarial ya que la concentración de datos y la preparación de trabajos integrales beneficiará a la empresa y complementarla con la Coordinación; esto es lograr que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronice y así reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

Para flexibilizar la estructura, se deben establecer líneas de comunicación; de esta forma se logrará una relación directa con la Coordinación. La comunicación afecta indiscutiblemente al subsistema estructural, en cuanto a la organización y cumplimiento de sus objetivos, al subsistema tecnológico por la falta de guía en los procedimientos y principalmente al subsistema humano en el comportamiento y conducta del trabajo. Es de suma importancia dar a conocer los objetivos, y las actividades; para que por parte de los trabajadores haya una mejor participación, esto conlleva a alentar, dar un mejor desempeño y promueve la satisfacción del trabajo.

CONCLUSIONES

En el área investigada se encontró con un grave problema que es el de la *falta de comunicación*, que afecta indiscutiblemente al Subsistema Estructural, en cuanto a la organización y cumplimiento de sus objetivos, al sistema tecnológico, por la falta de guía de los procedimientos y principalmente al subsistema humano, en el comportamiento y conducta del trabajador.

Sin duda alguna podemos concluir que es de vital importancia que la Organización tenga un manual de procedimientos y administrativo y tener bien claro cuales son los objetivos para que el liderazgo de la Organización resulte en el logro de los *propósitos de ésta*.

Y más importante aún las relaciones humanas deben ser de amistad, confianza, independencia y respeto. Tomando en consideración que las malas relaciones de trabajo impiden el incremento de la producción, de la eficiencia y desanima a los inversionistas.

Hablar de la importancia de un clima organizacional favorable en cualquier Organización es hablar de que los trabajadores que se sienten satisfechos en su propio trabajo, sea porque se sienten bien pagados o bien tratados o amplían sus horizontes, son los trabajadores que producen y rinden más.

Es por ello que creo que es de gran importancia dar una mayor atención a las relaciones humanas y más tratándose de una empresa que se dedica a atraer turistas a nuestro país y más importante a nuestra ciudad.

ANEXOS

ANEXO I

Telecomunicaciones

COMPONENTES

FÍSICOS

Empezando por el edificio donde realizan sus actividades diarias, de 12 pisos, dentro de él cuentan con libreros, escritorios, maquinas de escribir, papelería necesaria, computadoras, copiadoras, sillas, archiveros, agendas, extinguidores, alfombras, carpetas, teléfonos.

Sólo describiremos algunas de ellas:

* Telecomunicaciones:

Será la Oficialía mayor quien juzgue en beneficio de los sistemas de comunicación que el GDF utiliza para satisfacer sus necesidades de intercomunicación dentro de un esquema de modernización en la transmisión de voz, datos e imagen.

Todo requerimiento de adquisición, instalación y mantenimiento de equipos de radiocomunicación y telefonía deberá someterse a dictamen del Subcomité de intercomunicaciones, con base en los lineamientos contenidos en su manual.

El Subcomité de intercomunicaciones supervisará y regulará los sistemas telefónicos y de radiocomunicación en lo relativo a la organización de redes, su operatividad y la seguridad de sus comunicaciones.

Quedan estrictamente prohibidas las llamadas telefónica de larga distancia no oficiales, incluyendo las llamadas por celulares, siendo el titular de cada Unidad del Sector Central, quien autorice este servicio y establezca el procedimiento para recuperar el costo de llamadas.

Será responsabilidad del Coordinador Administrativo u Homólogo de cada Unidad del Sector Central, mantener actualizado el inventario de las líneas telefónicas que utilicen, debiendo reportar trimestralmente a la Dirección de Servicios Generales, sobre las modificaciones al inventario telefónico.

Las unidades sector central que requieran adquirir, ampliar, modificar o sustituir equipos de telecomunicación, deberán presentar ante el Subcomité de Intercomunicaciones la solicitud de dictaminación técnica, misma que deberá incluir su justificación y las características técnicas del sistema o equipos a utilizar. Este emitirá dictamen técnico y sólo cuando sea favorable, se deberá presentar el caso para la autorización del Subcomité de Adquisiciones correspondiente.

Los servidores públicos del GDF con nivel de Secretario y hasta Coordinador Administrativo u homólogo, así como aquellos que por las características de los

servicios que realizan o por la magnitud de las funciones, requieran del uso de teléfonos celulares, radiolocalizadores o radiocomunicadores, deberán contar con el visto bueno de la Dirección de Servicios Generales de la DGRMSG y con la aprobación del Subcomité de Intercomunicaciones, para la asignación del equipo.

Las unidades del Sector Central, contratarán los servicios de radiolocalización y radiocomunicación en coordinación con la Dirección de Servicios Generales de la DGRMSG, con aquellas empresas que oferten las mejores condiciones técnicas y económicas, sin perjuicio de los servicios que actualmente se tienen contratados.

Cada supervisor público al que se le asigne un aparato de comunicación, será responsable del mismo y en todo momento respetará los montos máximos establecidos y atenderá los criterios de austeridad, racionalidad, disciplina presupuestales, en el entendido de que los gastos excedentes quedarán a su cargo y responsabilidad, para ser reembolsados en un periodo no mayor a los tres días hábiles posteriores al corte del recibo en que se cubra el servicio.

Los límites máximos de unidades y montos por los pagos de servicios de telefonía celular y radiolocalización son los siguientes:

Telefonía Celular

<i>NIVEL</i>	<i>No.celulares</i>	<i>Límite máximo de gto.</i>
B. Subsecretarios, Delegados, Coordinadores con nivel superior a Director general y Homólogos	1	\$ 2,500.00
D. Directores de Área, Coordinadores Administrativos, Subdirectores y Homólogos	1	\$ 1,500.00

RADIOLOCALIZACIÓN

NIVEL

(mensuales)

Máximo de mensajes

A. Secretarios, Procurador General de Justicia, Consejo General, Oficial Mayor	600
B. Subsecretarios, Delegados, coordinadores con el nivel superior a Director General y homólogos	400
C. Directores Generales, Subdelegados, Coordinadores y Homólogos	350
D. Directores de Área, Coordinadores Administradores, Subdirectores y Homólogos	300
E. Aquellos que por las características de los servicios o por la magnitud de sus funciones así lo requieran	200

* Asignación, uso de vehículos y consumo de combustible

La Dirección de servicios generales de la DGRMSG es la encargada de coordinar el control del padrón Vehicular del GDF, por lo que las unidades del Sector Central, enviarán mensualmente la información de altas y bajas documentadas, considerando todo tipo de vehículos y maquinaria pesada.

Cada Unidad del Sector Central será responsable de cumplir con las disposiciones fiscales y ambientales que ordenen las autoridades respectivas y, deberán dar aviso a la Dirección de servicios Generales de la DGRMSG del cumplimiento de estas disposiciones

El servidor público que tenga asignado un vehículo propiedad del GDF será directamente responsable de su uso; para ello deberá destinarlo exclusivamente a actividades propias de las funciones a su cargo y por ningún motivo podrá hacer uso de éste para otros fines.

Las unidades Administrativas no podrán adquirir o arrendar vehículos terrestres, marítimos y aéreos, con excepción de los que se destinen para:

- A) Salvaguardar la seguridad pública y la procuración de justicia;
- B) Sustituir bienes siniestrados y dictaminados como pérdida total, y
- C) Sustituir aquéllos que por sus condiciones físicas y técnicas no sean útiles para el servicio y por lo tanto deban ser dados de baja.

Las adquisiciones o arrendamientos de vehículos, por ningún motivo deberán incluir los catalogados como de lujo, atendiendo al siguiente numeral.

Los vehículos terrestres para uso de servidores públicos serán asignados hasta el nivel de Director General, y los de servicios generales y de apoyo, así como los relacionados directamente con las funciones de la Unidad Administrativa, serán determinados por su titular como sigue:

<i>Cargo o Tipo de Servicio</i>	<i>Tipo de Vehículo</i>
A. Secretarios, procurador General de Justicia, Contralor General y Oficialía Mayor	Mini Van o sedan 4 puertas, hasta de seis cilindros equipado
B: Subsecretarios, Coordinadores, Director General, Delegados y Homólogos	Sedan 4 puertas, cuatro cilindros Equipado
C. Servicios Generales y de Apoyo	Sedan 2 y 4 puertas, cuatro cilindros o camioneta tipo panel, cuatro cilindros

Los servidores públicos indicados en el inciso A), dispondrán de hasta dos vehículos, y

Los comprendidos en el inciso B), dispondrán de un solo vehículo.

ANEXO II

Manual Administrativo
Dirección General de Servicios Turísticos
y Fomento Empresarial

MANUAL ADMINISTRATIVO
Dirección General de Servicios
Turísticos y Fomento Empresarial

Nombre del Procedimiento **Establecimiento de Programas de Asistencia y Protección al Turista**

Unidad Administrativa **Descripción de la actividad**

Subdirección de Servicios Turísticos	Elaborar proyectos de programas, tanto asistencia como de protección al turista. Supervisar la operación de los programas.
Dirección de Servicios Turísticos	Recibe, revisa y autoriza los proyectos de programas y los turna. Recibe y coordina la implementación de programas aprobados.
Dirección General de Servicios Turísticos Y Fomento Empresarial	Analiza y aprueba los programas.

Nombre del Procedimiento **Vigilancia a los Programas de Protección y Asistencia al Turista**

Unidad Administrativa **Descripción de la actividad**

Subdirección de Servicios Turísticos	Diseña estrategias para vigilar los programas de protección y asistencia al turista y los somete a revisión. Integra propuestas e instruye a los líderes de proyecto sobre el contenido de la supervisión de los programas en operación. Recibe y analiza reporte e identifica factores que dieron origen a la desviación o anomalía.
Dirección de Servicios Turísticos	Recibe, revisa, valida y propone medidas complementarias al esquema sugerido. Revisa propuesta y en su caso autoriza la instrumentación de medidas correctivas. Comunica por escrito a los prestadores de servicios la aplicación de medidas.
Líder de Proyecto	Realiza visitas de supervisión, efectúa revisión al cumplimiento de estándares en los programas de protección y asistencia al turista.

Nombre del Procedimiento **Elaboración de Guías Informativas de**

Servicios Turísticos

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Subdirección de Servicios Turísticos

Elabora los proyectos de guías informativas de los servicios turísticos y los turna para aprobación.

Dirección de Servicios Turísticos

Recibe, revisa y aprueba las guías informativas y las turna. Recibe las guías informativas autorizadas, realiza los tramites para su impresión y las turna. Recibe guías impresas y las turna para su distribución.

Dirección General de Servicios Turísticos
y Fomento Empresarial

Recibe, analiza, aprueba y acuerda con el C. Secretario.

Secretaría de Turismo

Autoriza las guías informativas, en su caso realiza observaciones e incluye su impresión.

Dirección General de Imagen
y Comercialización Turística

Recibe las guías informativas y ordena su impresión.

Nombre del Procedimiento **Establecimiento del Sistema de
Información Turística**

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Subdirector de Información Turística

Elabora el proyecto del sistema de información turística y lo envía Integra requerimientos informativos para la operación del sistema Conoce producto informático, verifica su funcionalidad de acuerdo a las necesidades operativas. Efectúa reunión con los líderes de proyecto para la difusión del contenido y alcance del sistema así como para su implementación.

Director de Servicios Turísticos

Recibe, analiza, aprueba y en su caso formula observaciones sobre el contenido y alcance del proyecto y la turna para su aprobación. Recibe sistema autorizado y continua su implementación.

Director General de Servicios Turísticos y
Fomento Empresarial

Revisa, autoriza y en su caso formula sugerencias a integrar en el proyecto.

Secretario de Turismo

Conoce el sistema y en su caso ratifica la autorización e instruye su implementación.

Subdirección de Productos Informáticos

Recibe solicitud y propuesta de esquema lo analiza, procesa y desarrolla de acuerdo a los parámetros del sistema de información de la Secretaría y los devuelve. Realiza ajustes al sistema y desarrolla el sistema definitivo de información turística y devuelve.

Nombre del Procedimiento **Operación del Sistema de Información Turística
a través de Módulos de Orientación**

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Subdirección de Información Turística	Efectúa difusión del contenido del sistema de información turística a líderes de proyecto. Recibe reportes y evalúa desempeño proponiendo en su caso las medidas correctivas.
Líder de Proyecto	Supervisa instalación de módulos, condiciones de operación e implantación correcta del sistema. Integra formularios y realiza reportes.
Promotor	Recibe capacitación sobre la operación del sistema. De no existir nuevos requerimientos de información, proporciona formulario para evaluación del servicio, calidad de la atención y otros.
Visitante	Recibe información verbal y escrita, la valida y en su caso formula la nueva solicitud. Requisita formularia y devuelve.
Dirección de Servicios Turísticos	Revisa y analiza el informe sugiriendo en su caso medidas complementarias.

Nombre del Procedimiento **Capacitación a Promotores de Información
en Módulos de Orientación Turística**

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Subdirección de Información Turística	Integrar el proyecto de curso de capacitación, contenido, duración temario, etc., y envía. Recibe e integra modificaciones al proyecto final y turna para su validación y programación. Difunde contenido y fechas de realización del curso e inicia el proceso de registro. Recibe propuestas e integra realación de asistentes y comunica. Recibe reportes de desempeño, evalúa y en su caso formula propuesta de cursos complementarios.
Dirección de Servicios Turísticos	Recibe, analiza y autoriza proponiendo en su caso ediciones y modificaciones y devuelve.
Subdirección de Capacitación Turística	Valida contenido y comunica programación. Coordina curso de capacitación, prepara constancias y remite copia al área de recursos humanos.
Líder de Proyecto	reciben información y presentan candidatos de promotores precentes y potenciales. Supervisan los conocimientos adquiridos a través de la práctica, detectando y comunicando las desviaciones observadas.
Promotor	Asiste al curso, recibe capacitación y obtiene constancia.

Nombre del Procedimiento **Orientación a Prestadores de Servicios Turísticos para La Elaboración de Nuevos Proyectos de Inversión**

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Dirección de Fomento y Conciliación Turística

Recibe la solicitud de orientación, la registra y la turna. Recibe anteproyecto, lo analiza, evalúa y aprueba. Recibe el proyecto para entregar al solicitante, obteniendo acuse de recibo y archiva copia del proyecto.

Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio

Revisa la solicitud, la clasifica, requiere información a las áreas respectivas y comunica vía telefónica, entrevista al solicitante.

Solicitante

Recibe confirmación de concertación de entrevista. Firma "carta compromiso" para desarrollo del proyecto en apego a las directrices planteadas.

Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial

Conoce, evalúa y autoriza el anteproyecto.

Secretario de Turismo

Autoriza la instrumentación del proyecto.

Nombre del Procedimiento **Promoción de Operaciones Financieras y de Inversión Sobre Proyectos Turísticos**

Unidad Administrativa

Descripción de las actividades

Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio

Recibir proyectos turísticos para su análisis. Solicitar, recibir e incorporar asesoría legal correspondiente. Analiza la factibilidad económica haciendo un cuadro de ventajas y desventajas del anteproyecto y lo evalúa con la Dirección de Fomento y Conciliación Turística.

Dirección de Fomento y Conciliación Turística

Recibe y aprueba el contenido del anteproyecto, manda la información para remitir a la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial. Recibe proyecto autorizado e inicia difusión del mismo a instituciones e inversionistas de financiamiento nacional y extranjero.

Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial

Autoriza el contenido del anteproyecto y envía al C. Secretario

Secretario de Turismo

Ratifica la aprobación o somete a Consejo Ejecutivo para el desarrollo turístico de la Ciudad de México y lo remite para su ejecución a la Dirección de Fomento y Conciliación Turística.

Nombre del Procedimiento **Orientación para la Realización de Trámites - Gestiones Relativas a la Apertura y Operación de Empresas Turísticas**

Unidad Administrativa **Descripción de la actividad**

Dirección de Fomento y Conciliación Turística	Recibe la solicitud de orientación, la registra y la turna. Analiza las solicitudes de asesoría, los cuestionarios de evaluación y los informes mensuales, archiva copia de los mismos.
Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio	Revisa la solicitud, confirma vía telefónica entrevista con el solicitante. Proporciona al solicitante los requisitos que debe cumplir ante las instancias gubernamentales y del sector Turismo.

Nombre del Procedimiento **Asistencia Técnica a Prestadores de Servicios En la Concertación de Apoyos Crediticios**

Unidad Administrativa **Descripción de la actividad**

Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio	Recibe solicitudes crediticias de los sectores social y privado. Analiza solicitudes e identifica los financiamientos idóneos. Sus opciones las manda a la Dirección de Fomento y Conciliación Turística. Recibe las prioridades establecidas, informando a los solicitantes de las opciones de crédito e inversión. Concreta opciones con las instituciones involucradas. Establece contacto entre el solicitante y la institución para concretar las acciones y documentación necesaria.
Dirección de Fomento y Conciliación Turística	Analiza, evalúa las opciones y en su caso solicita e integra información completa remitiéndola a la Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial.
Dirección General de Servicios Turísticos Y Fomento Empresarial	Evalúa y autoriza las solicitudes estableciendo líneas de acción a la Subdirección de Fomento y Apoyo Crediticio.

Nombre del Procedimiento **Conciliación de la Problemática entre los Turistas y Prestadores de Servicios Turísticos**

Unidad Administrativa **Descripción de la actividad**

Dirección de Fomento y Conciliación Turística	Recibe quejas y entrega formato para su llenado lo registra, clasifica y turna.
Subdirección de Conciliación Empresarial Turística	Recibe formato lo analiza y si procede envía citatorio a las partes conforme establece el marco legal. Comunica a las partes en forma escrita la celebración de audiencia conciliatoria.
Dirección de Normatividad de Servicios Turísticos	Recibe expediente, analiza y determina lo procedente

Nombre del Procedimiento	Aplicación de Legislación y Normas Oficiales Mexicanas en Materia Turística
---------------------------------	--

Unidad Administrativa	Descripción de la actividad
------------------------------	------------------------------------

Líder de Proyecto	Realiza investigación, establece fuentes documentales e institucionales para la obtención de la base normativa. Revisa ordenamientos, normas oficiales mexicanas, comprueba vigencia y envía para validación. Propone los segmentos de prestadores de servicios, dependencias y áreas de la Secretaría que recibirán la compilación.
Dirección de Normatividad de Servicios Turísticos	Revisa información, analiza contenido, sugiriendo en su caso las correcciones y las adiciones procedentes. Coordina la supervisión e instruye visitas de inspección para observar la aplicación de la normatividad. Recibe informe y determina aplicación de sanciones.
Dirección General de Servicios Turísticos Y Fomento Empresarial	Revisa y valida contenido, autorizando la impresión y difusión.

Nombre del Procedimiento	Determinación y Aplicación de Sanciones a Prestadores de Servicios Turísticos.
---------------------------------	---

Unidad Administrativa	Descripción de la actividad
------------------------------	------------------------------------

Dirección de Normatividad de Servicios Turísticos	Recibe informe de queja, autoriza la solicitud de visita de inspección. Determina la existencia de violación, motiva la imposición de sanción y acuerda su ejecución.
Líder de Proyecto	Analiza el expediente y de considerarlo, solicita se otorgue visita de inspección, reúne elementos de probación de violaciones a la normatividad, formula reporte identificando preceptos violados.
Dirección General de Servicios Turísticos y Fomento Empresarial	Evalúa expediente y aprueba sanciones correspondientes y sugiere reconciliación.
Prestador de Servicios Turísticos	Recibe resolución y si está de acuerdo efectúa pago en la Secretaría de Finanzas.

Nombre del Procedimiento **Verificación de Condiciones de Calidad
En Servicios y Productos Turísticos**

Unidad Administrativa

Descripción de la actividad

Dirección de Normatividad de
Servicios Turísticos

Recibe información publicitaria de productos y servicios turísticos. Determina las diferencias entre calidad ofrecida y la proporcionada de, proceder fundamenta y motiva la imposición de la sanción y acuerda su ejecución.

Líder de proyecto

Analiza información y calidad de los servicios y productos ofertados. Formula informe detallando las diferencias si existen, e identifica condiciones reales de calidad. Si existen diferencias señala irregularidades, violaciones o competencia.

Dirección General de Servicios Turísticos
Y Fomento Empresarial

Evalúa expediente y aprueba sanciones correspondientes y en su caso autoriza reconvenimiento escrito y devuelve.

Prestador de Servicios Turísticos

Recibe notificación y si no es acreedor a sanción, adopta sugerencias contenidas en amonestación. Si es acreedora a sanción efectúa pago en la Secretaría de Finanzas.

ANEXO III

Cuestionario

CUESTIONARIO

PUESTO QUE DESEMPEÑA:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

1. ¿ Conoce los Objetivos del área donde labora?

- a) si b) no

2. Si es así mencione por lo menos dos:

3. ¿ Esta área se orienta a seguir dichos Objetivos?

- a) si b) no c) a veces

4. ¿ Cuales son sus actividades principales?

5. ¿ Sus actividades se relacionan con los objetivos establecidos por esta área?

- a) siempre b) casi siempre c) aveces d) casi nunca e) nunca

6. ¿ Por cual medio conoció sus actividades a realizar?

- a) Capacitación b) Manual de procedimientos
c) Los dos anteriores d) Otro ¿Cual?

7. ¿ Dispone de la información que necesita para realizar a quien acude?

- a) Manual de procedimientos b) Jefe inmediato c) Compañeros

8. ¿ Cuando tiene duda de las actividades que debe realizar a quien acude?

- a)Manual de Procedimientos b)Jefe inmediato c)Compañeros de trabajo

9. ¿ Su jefe inmediato posee ideas que son de su ayuda y auxilian a su unidad de trabajo?

- a)Siempre b)Casi siempre c) a veces d)Casi nunca e)Nunca

10. ¿ Las tareas que pueden cumplirse están asociadas con incentivos?

Si es así mencionan cual.

- a) si b) no c) algunas

11. ¿ Conoce las actividades que realizan las otras direcciones?

- a) si b) no c) algunas

12. ¿ Conoce la ubicación de estas direcciones?

- a) si b) no c) algunas

Si es así mencione en que piso se encuentra cada una

13. ¿ La Organización introduce nuevas políticas y procedimientos en la medida en que se requieren?

- a) siempre b) casi siempre c) aveces d) casi nunca e)nunca

14. ¿ Como visualiza a la SECTUR en un futuro?

BIBLIOGRAFIA

- Elvira Yeves López, Julian Martínez Valero
EXEL 97. GUIA VISUAL
Ediciones Anaya Multimedia, S.A. 1998

- Fernández, A. José
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
Edit. Diana, México D.F. 1982

- Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig
ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES
UN ENFOQUE DE SISTEMAS
Edit. MC Graw Hill. U.S.A.

- GASETA OFICIAL

- Página en Internet
www.mexicocity.gob.mx

- LEY DEL TURISMO

- Pinilla, Antonio
RELACIONES HUMANAS Y LABORALES EN LA EMPRESA
Editores técnicos asociados, S.A. Barcelona

- Wendell L. French
ADMINISTRACION DE PERSONAL
Edit. Limusa, México D.F. 1986