



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

260
PSI

**DETERMINACION DE NECESIDADES Y OPTIMIZACION DEL
SERVICIO AL PUBLICO EN UNA OFICINA GUBERNAMENTAL**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
CECILIA G. CASTRO MARTINEZ
J. RAFAEL HERRERA FLORES



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



25053-08
UNAM. 16
1980



M-23311

tps. 571

1 1 2 1 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BIBLIOTECA

UNAM

A mis padres:
Por su amor y comprensión

A mis hermanos y sobrinos:
Por su constante apoyo.

A mi tío Aurelio:
Con profundo agradecimiento
por su aliento y confianza.

Al Lic. Eloy Velasco:
Por su sincera amistad y
valiosa ayuda.

Al Dr. Lucio Cárdenas Rodríguez
Por sus Valiosos Consejos en la
elaboración de este trabajo.

I N D I C E

	Introducción.	1
Capítulo		
I	Antecedentes.	6
	A. Experiencias Latinoamericanas y otros países.	
	B. Experiencias de México en el pasado.	28
	C. La Reforma Administrativa actual.	36
II	Metodología.	49
	A. Planteamiento del problema.	50
	B. Muestra.	55
	C. Instrumentos.	58
	D. Forma de calificación.	73
	E. Procedimiento estadístico.	139
III	Resultados.	181
	A. Análisis e interpretación de resultados.	182
	B. Conclusiones.	209
	C. Recomendaciones.	214
	Consideraciones finales.	219

Apéndices.	221
1. Guía de entrevista.	222
2. Encuesta al público.	227
3. Cuestionario a los empleados.	230
4. Análisis de puestos.	238
Bibliografía.	241

INTRODUCCION

Desde hace algún tiempo, se está llevando a cabo la Reforma Administrativa dentro del sector público, entendiéndose como un proceso permanente que busca mayor racionalidad y dinamismo en la acción gubernamental. El ejecutivo federal la ha promovido como condición indispensable para impulsar al país hacia mejores niveles de desarrollo económico y social con responsabilidad compartida. Consta de cinco etapas, que pueden resumirse como cuestiones de acomodo, organización, sectorización, integración de la Administración Pública con ella misma, así como de participación popular.

La cuarta etapa, denominada Reforma de Ventanillas, tiene como objetivo promover y garantizar la participación ciudadana, sea en forma individual o de grupos organizados, en la programación y ejecución de las acciones de la Reforma Administrativa para optimizar la atención que de

la propia administración recibe el público.

Al tener los ciudadanos la oportunidad de contribuir al mejoramiento del servicio se espera obtener mejores resultados que en ocasiones anteriores; ya que, el sector público o sistema burocrático es acusado aún de incompetente, lento y rutinario. Al referirnos al personal público federal, estamos hablando de un importante grupo social de servidores que laboran en las diversas dependencias gubernamentales. Resulta complejo hacer un análisis de esta diversidad humana, sin embargo es innegable que existen denominadores comunes dentro de la burocracia y con frecuencia tenemos una imagen del grupo de individuos por quien esta formada.

Por ello es que nace en nosotros la inquietud, por realizar una investigación con el propósito de buscar soluciones que permitan mejorar el servicio al público en una dependencia de gobierno, sin los vicios o contaminantes de intereses particulares. Como psicólogos pretendemos una investigación dirigida a la búsqueda de soluciones verdicas, diferentes a las del lider político que se enfrenta a la opinión de sus superiores o críticos; o las del ciudadano, impulsivas en algunos momentos por el desconocimiento de sus obligaciones; indiferentes, por otra parte, al no exigir sus derechos. Además, poder comprobar las bondades al emplear las técnicas de la Determinación de Necesidades, como base esencial para el estudio de la realidad en que se desenvuelve el ámbito laboral. Esto es, constatar el valor práctico-

de la técnica.

Por medio de los instrumentos utilizados para la Determinación de Necesidades, ya sea para capacitación y - - adiestramiento o para el estudio del medio ambiente laboral, que está influyendo en el trabajador y en la ciudadanía, se establecieron las causas que impiden un buen cumplimiento - - del servicio en una Oficina Federal de Hacienda.

Dentro del marco de la Reforma Administrativa la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, las necesidades materiales del ambiente laboral y las necesidades del público que se relaciona con las oficinas gubernamentales, deben ser entendidas como un instrumento indispensable para alcanzar estudios más satisfactorios sobre eficiencia; por ello se les concibe como un proceso integral programático, sistemático, permanente, obligatorio y funcional.

Cabe destacar, que las acciones de Reforma Administrativa son, para el gobierno federal "toda medida deliberada de cambio que permita incrementar la eficiencia y la eficacia de sus entidades, para el mejor cumplimiento de sus objetivos y programas. propiciando una mayor congruencia entre las actividades a desarrollar" (1).

(1) Coordinación General de Estudios Administrativos, Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. Vol. I, 1979. Pág. XX.

El total de acciones programadas por el gobierno, dentro de toda la estructura nacional, para el año de 1979 -- fueron 2 812, que equivalen al 100%. Ahora bien, hemos de referirnos a las que se vinculan estrechamente a nuestro estudio, las cuales serían en números como sigue: 57 (2.02%) dirigidas hacia los recursos humanos; 8 (0.28 %) hacia los recursos materiales y; 16 (0.56 %) hacia la atención al público.

Con esto hacemos notar que en comparación con -- las demás acciones programadas, nos parecen insuficientes dada la importancia que tienen para lograr la eficiencia y eficacia deseadas en estos aspectos en particular.

Capítulo I
ANTECEDENTES

- A. Experiencias Latinoamericanas y otros países.
- B. Experiencias de México en el pasado.
- C. La Reforma Administrativa actual.

Capítulo I

ANTECEDENTES

A. Experiencias Latinoamericanas y otros países.

"Puede decirse que la historia de la Reforma Administrativa en América Latina es una historia de fracasos de ahí la importancia que reviste el analizar las anteriores -- experiencias y las posibles causas de dichos fracasos" (4). El documento "Alternativas para el desarrollo de una estrategia para la Reforma Administrativa", en donde expresa el Dr. Allan R. Brewer Carías "el fracaso de las reformas administrativas impuestas y ejecutadas desde arriba; la necesidad de conseguir una reforma con la participación más amplia posible" (4).

"América Latina es una región del mundo con una -- problemática propia. Su característica más típica, es la -- dualidad cultural como consecuencia de la super-imposición de las formas culturales hispanas o portuguesas sobre la cultura nativa. Esta dualidad es una constante que afecta al conjunto del desarrollo latinoamericano en sus manifestaciones sociales, políticas y económicas" (13).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN PANAMA.

En Panamá se está llevando a cabo un ordenamiento

institucional que permite agilizar la ejecución de actividades y por ende, mejorar la administración y ejecución de los programas de reforma. "Uno de ellos se refiere a la creación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa y Adiestramiento del Empleado Público, para que sirva como herramienta básica que lleve a cabo una de las fases claves de cualquier programa de mejoramiento y fortalecimiento de la Administración" (9).

Las actividades exigidas o solicitadas por el público han llevado a "inculcar en el funcionario público el sentido de responsabilidad de sus funciones, educarlo o entrenarlo en sus tareas y crear los instrumentos necesarios, tales como manuales de procedimientos, revisión de formularios y obtención de mano de obra capacitada, con el fin de lograr una agilización en la expedición y trámites de los servicios públicos del gobierno" (9).

El programa de Reforma Administrativa ha puesto énfasis en la implantación de medidas y recomendaciones propuestas en varios estudios de diagnóstico de las agencias gubernamentales tendientes a mejorar la ejecución de ciertas funciones básicas. "Contempla el desarrollo de un plan integral y coordinado de Reforma Administrativa y mejoramiento del nivel profesional y técnico del personal gubernamental; así como el adiestramiento de ejecutivos de niveles intermedios, es de carácter prioritario" (9).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN HONDURAS.

Las instituciones Autónomas del Sector Público de Honduras están constituidas por aquellas entidades que legalmente y con el fin de permitir mayor eficiencia en la prestación de los servicios, han sido creadas con una total o parcial descentralización.

La Dirección General de Tributación a puesto especial interés en su relación con el público. "Con lo que su recaudación se ha simplificado grandemente, ya que dicha dependencia cuenta con los recursos humanos, materiales y financieros que le permiten poner en práctica sistemas ágiles, facilitando al contribuyente el pago de sus respectivos impuestos" (9). Esto es:

"a. A través del cobro y recaudación de los ingresos, para lo cual el Estado debe contar con sistemas fáciles y rápidos para la atención del contribuyente.

"b. A través del pago de los bienes y servicios -- que el Estado necesita para el funcionamiento de sus dependencias y que le son administrados por el público" (9).

Esto es con el fin de que Estado cuente con los -- procedimientos y trámites administrativos que el público debe observar en sus transacciones diarias a fin de obtener -- un recíproco y máximo beneficio posible.

"Con el asesoramiento técnico de la Organización -- de Estados Americanos y el Banco Interamericano de Desarro-

llo, desde Enero de 1967, se han venido estableciendo decretos-ley para la concentración de impuestos, su control y fiscalización para lograr mayor flexibilidad en la participación ciudadana y de ministros, por medio de solicitudes para cambios en procedimientos. Además, por decreto legislativo, se emitió la Ley de Servicio Civil con el propósito de crear, - entre otras cosas, la Carrera Administrativa, capacitación, - responsabilización y protección a los servidores del Estado e incrementación de la eficiencia de la función pública" (9).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN VENEZUELA.

La Comisión de Administración Pública ha pasado a ser, desde 1969, el órgano normativo, orientador, coordinador y evaluador de las reformas que los Consejos de Reforma Administrativa iniciaron en todos los ministerios e institutos autónomos.

Uno de los primeros enfoques se refiere a la Reforma Burocrática; para lo cual se hizo necesario un diagnóstico (1970 - 1971), que señalara las funciones que realizaba la Administración Pública y propusiera las necesarias readaptaciones en la estructura estatal: "Reordenando el gasto público y racionalizándolo, a través del criterio del costo y rendimiento de los servicios públicos, determinando qué gasto no es productivo ni el servicio rendidor" (4).

"Los programas, objeto de dicho diagnóstico, fueron establecidos con base en las áreas de el programa de ---

trabajo definido para la planificación de la Reforma Administrativa y comprendieron las estructuras administrativas; funciones públicas para su racionalización eficiente y útil; estructuras para su ejecución, recursos, formulación de programas y coordinación; los sistemas prioritarios y auxiliares para el desarrollo de la planificación, el presupuesto, la estadística, la información, la contabilidad, cobranzas y suministros, computación y archivos; y el área de función pública, la cual incluye la organización y el sistema para la Administración de Personal, reclutamiento y selección de funcionarios públicos, clasificación y reenumeración de cargos, seguridad social, contratación colectiva y los procedimientos de personal, con especial referencia a los registros y control de funcionarios" (4).

Con este diagnóstico se demostró la situación real que, confrontándola con el marco teórico de la Reforma Administrativa, se elaboró el "Plan General de Reforma de la Administración Pública Nacional".

"Dentro de este marco, el gobierno sostiene que el factor más importante de la Administración Pública es el factor humano y, por sí mismo y para lograr un mejor servicio. Por ello dirigió su política de personal hacia el mejoramiento integral de este aspecto, mediante la racionalización del sistema de administración de personal, el mejoramiento de la capacidad técnica, el estímulo de la motivación individual en razón de la estabilidad y reconocimiento de méritos y, es

tablecimiento disciplinario por medio de un régimen de sanciones" (4).

Para esto se elaboraron y analizaron estadísticamente un número considerable de pruebas de conocimientos y actitudes, y estudios sobre evaluación de eficiencia de los funcionarios. Se llevó a cabo un Censo de Funcionarios Públicos, con el objeto de conocer y evaluar la naturaleza y características de los servidores del Estado. Dicho censo suministró información sobre la cuantía y composición del personal en función de los niveles de remuneración, educación, antigüedad en el servicio, etc.; permitió la detección de necesidades de capacitación; contribuyó a la ejecución de los estudios necesarios para la estructuración del régimen de seguridad social del empleado público; y facilitó el cálculo y la programación del gasto público.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN BRASIL.

Anteriormente, "la estructura administrativa del Brasil era inequívocamente obsoleta, estaba lejos de responder a las necesidades del gobierno y al crecimiento incesante de sus responsabilidades. Además, por otro lado, la falta de legislaciones no propiciaba el cambio. Por tanto urgía llevar a efecto una Reforma Administrativa concebida y orientada a la luz de los últimos adelantos de las ciencias administrativas" (9).

A partir del 25 de Febrero de 1967 se dispone el decreto-ley para las organizaciones de la Administración Federal que establece las reformas administrativas. En su Capítulo XI dice: "De las Disposiciones Referentes al Personal, contiene normas modernas de protección, motivación del funcionario para un servicio público eficiente, estableciendo la forma de disponer del personal sin aplicación y la remoción de los ineficientes" (9).

La Comisión de Estudios y Proyectos Administrativos, por medio de los decretos anteriores, consigna como recomendaciones generales, adicionales al anterior:

- "a. Descentralización de la ejecución y centralización del control.
- b. Programas de entrenamiento de funcionarios.
- c. Institucionalización del Planeamiento.
- d. Expansión del sistema de mérito.
- e. Profesionalización del servicio público.
- f. Desburocratización del servicio público" (9).

"La estrategia reformista en estas oportunidades han sido la imposición de las normas directrices por los diferentes decretos, es por ello que tiene el eco necesario para su aplicación entre los funcionarios y la población atento a la necesidad incuestionable de normas que aseguren la eficiencia, dinamismo y responsabilidad de la Administración Es tatal" (9).

En 1970 se promulgó la ley que estableció las di-

rectrices generales para la nueva clasificación de puestos del Servicio Civil de la Unión.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN PERU.

La Oficina Nacional de Administración de Personal llevó a cabo un estudio, en que demandaba la capacitación a funcionarios públicos en el país. Una encuesta reveló los campos en que era necesaria la tecnificación, tanto en técnicas de administración y de planificación, como en otras materias dictadas por las universidades.

"Con el fin de cumplir con la Reforma Administrativa se promulgó el Decreto Supremo obligando a ministros, instituciones, empresas públicas y municipios de la República para que realizaran un inventario de procedimientos, un programa de análisis y simplificación de los mismos, un Manual General de Procedimientos (generales, específicos, técnicos y administrativos) y una Guía de Servicios al Ciudadano, que permite al contribuyente conocer los servicios que el Estado presta y cómo hacer uso de ellos" (9).

Es ahora muy favorable el apoyo político y la actitud de la Administración Pública en general, así como el apoyo del público para la reforma y moralización administrativa.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN COSTA RICA.

"El desarrollo económico y social del país ha provocado el crecimiento y complejidad de la Administración Pública, la cual ha traído como consecuencia la necesidad de crear y fortalecer organismos, con el propósito de garantizar una mayor eficiencia y prestar un mejor servicio" (9). Con este propósito se creó un estatuto que "regula las relaciones entre el Estado y los servidores públicos; la ley de Administración Financiera, que vela por la acertada organización de las oficinas del poder ejecutivo; la ley de Presupuestos crea la Sección de Organización y métodos, con el fin de mejorar la organización administrativa de los ministerios y revisar los procedimientos de trabajo, y determinar las necesidades del personal para el cumplimiento de sus objetivos" (9); así como el Departamento de Productividad y Eficiencia Administrativa, a cuyo cargo está la elección de proyectos y determinación de prioridades en cuanto a la eliminación de empleos innecesarios, uso más efectivo de los recursos humanos y materiales de la administración, erradicación de trámites dilatorios en los procedimientos oficiales, equiparar tasas de salarios y beneficios de funciones similares y evitar duplicación de actividades.

"En el programa a ejecutarse se contempla una de las metas generales: La mayor eficiencia en los servicios que presta el Estado al público. Teniendo como objetivos:

- "a. Hacer más expeditos los trámites que prestan - las oficinas públicas, con el fin de dar al p_úblico un servicio más rápido y eficiente".
- "b. Integrar oficinas especializadas en una misma actividad, a organismos centrales, con el fin de lograr un mejor aprovechamiento de los re-- cursos".
- "c. Lograr una mejor desconcentración de este tipo de servicios, que permita al público hacer uso -- de los mismos en diferentes zonas del país"(9).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN URUGUAY.

"Desde 1963, La Comisión de Inversiones y Desarrollo Económico y Social, en su "Estudio económico del - - - - Uruguay", propugna la necesidad de dotar a su gobierno y administración de la imprescindible eficiencia, dinamismo y - responsabilidad en la decisiones y acciones, mediante la actualización de envejecidas estructuras, normas y procedimientos; complementada con una adecuada motivación y capacitación del funcionariado, que posibiliten la jerarquización -- de la función pública" (9).

"A fin de concretar esos propósitos la Comisión -- constituyó un sector de Administración Pública con especialistas nacionales y extranjeros, con el cometido de realizar relevamientos de antecedentes, estructuras y normas, proce-

dimientos y elaboración de un diagnóstico de situación; así - como los programas necesarios de reformas" (9).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN GUATEMALA.

"Dentro de los recursos con que cuenta la Administración Pública para lograr la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y tomar la iniciativa en el impulso de una Reforma Administrativa realizada en una forma coordinada y sostenida, el papel que le corresponde jugar al personal - del servicio público ocupa un lugar de primera línea" (9).

"Es por ello que conscientes nuestros gobiernos - de la importancia que representan los recursos humanos como bastión para impulsar un proceso de desarrollo, su preocupación constante por la superación y tecnificación de los mismos, preocupación que se ha traducido en la emisión de diver sos instrumentos legales que regulan las relaciones entre el Estado y sus laborantes, y que tienden a conjugar los crit erios de lograr una mayor eficiencia administrativa y de garan tizar a los trabajadores del Estado un sistema que les asegu re retribución equitativa, justicia, estímulo y estabilidad en el desempeño de sus funciones. Estos instrumentos legales los instituyen actualmente el Decreto 1748 del Congreso de la República (Ley del Servicio Social) y el Decreto 2870 del Congreso de la República (Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado)" (9).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN BOLIVIA.

"Si el Estado debe convertirse en un ente promotor de una verdadera transformación social, constituye un imperativo su modernización a través de una afectiva Reforma Administrativa" (10).

"El Estado Boliviano, desde hace tiempo, realiza esfuerzos para planificar su desarrollo sin alcanzar un resultado perceptible, justamente por la ausencia de una capacidad administrativa para la ejecución de sus planes de desarrollo" (10).

"Corresponde señalar que la Reforma Administrativa busca la adecuación de las estructuras y de los procedimientos administrativos a los fines políticos del Estado y a los objetivos y metas del desarrollo socio-económico global sectorial y regional, para que la administración se convierta en el factor estratégico que sirva a los fines de la transformación" (10).

"La organización planeada, obedeció a la necesidad de concebir estructuras y procedimientos que respondieran a un criterio de mayor eficiencia y productividad en la ejecución de las labores administrativas, frente al tradicional concepto de que el mejoramiento de un servicio sólo podría hacerse a través de un incremento en los gastos, y no con base en un mayor rendimiento de los escasos recursos humanos calificados y financieros que existen" (10).

En toda acción de Reforma Administrativa hay dos -
faces definidas: La normativa y la de ejecución. A través -
de ellas se moderniza la organización, sus métodos y prácti-
cas; así como la capacitación y el adiestramiento en servicio
de los recursos humanos, con el fin de aumentar su producti-
vidad y crear adicionalmente una actitud positiva en quienes
tendrá la responsabilidad ejecutiva y operativa de dicha re-
forma. Las insuficiencias administrativas han sido detalla-
das por el Diagnóstico del Sector Público de 1970, el cual -
utilizó censos en el personal para ser analizadas dichas in-
suficiencias.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA.

Las iniciativas y acciones de mejoramiento que la
Administración Pública Colombiana pueden cubrir son las si-
guientes áreas prioritarias:

a. El área de sistemas y procedimientos administra-
tivos; entendiéndose como la racionalización y simplifica-
ción de los mismos, con el fin de hacer más eficaces y efi-
cientes los trámites de los asuntos, tanto internos de la -
Administración como de esta con los ciudadanos.

b. El área de los recursos humanos; que es la ad-
quisición de los conocimientos y cambio de actitudes por par-
te de las personas vinculadas al servicio público. Es posi-
blemente, el área más importante y crítica en cuanto a que

sobre el personal descansa la dinámica del aparato administrativo.

"Las Reformas Administrativas en el proceso de implantación han encontrado fallas en el equipo de funcionarios públicos, si bien, se tuvo cuidado en materia de formación, capacitación y adiestramiento de los funcionarios, el impacto sobre los recursos humanos no ha sido lo suficientemente masivo y profundo para cambiar actitudes y mejorar conocimientos. El Plan General de Adiestramiento, fué desarrollado para implantar las técnicas administrativas con objeto de formar y capacitar al personal público encaminado hacia la optimización de los servicios que prestan" (13).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN ALEMANIA FEDERAL.

"La Reforma Administrativa es una tarea inacabable, ya que las condiciones políticas, sociales, económicas, y técnicas se encuentran en continuo proceso de transformación" (1).

"Hemos de entender por Reforma Administrativa en Alemania todas aquellas medidas enderezadas a adoptar el Derecho Administrativo a los principios del Estado democrático y social, y a reestructurar la organización y el procedimiento administrativo de acuerdo con las nuevas condiciones políticas, sociales, económicas y técnicas. Sin duda podríamos incluir en ella a la llamada Reforma del Trabajo de las

Oficinas (BUroreform), especialmente en lo que atañe a la in- tro- duc- ción de la elaboración electrónica de datos en la ges- ti- ón tributaria, en la seguridad social y en la administra- ci- ón de personal (1).

"La elaboración electrónica de datos se halla, sin embargo, en sus comienzos en la Administración Tributaria, - debido a que sería preciso simplificar considerablemente las vigentes leyes tributarias para poder aplicar dicho sistema en el ámbito de la gestión del impuesto general sobre la ren- ta todo esto revela una repercusión de la técnica sobre la - administración, que no puede ser subestimada en cuanto a su fundamental relevancia. Toda Reforma Administrativa que se sirva de la técnica debe tener plena conciencia de los - - - peligros que tal hecho implica. De la Reforma Administrati- va forma parte igualmente la de la función pública, ya que el aparato de personal, con el cual tiene que cumplir su co- me- tido la Administración posee una importancia decisiva en - lo que respecta a la calidad de su actividad" (1).

"Una cuestión importante, aunque muy debatida, de la Reforma Administrativa es la que hace referencia a la co- laboración gratuita y a título honorífico, de los administra- dos con la administración. Dicha colaboración es importante como medio de crear una relación adecuada entre la adminis- tración y el administrado dentro del Estado democrático, y ello por tres razones:

"a, Facilitar al funcionario profesional un conoci- miento de las repercusiones de sus resoluciones con respecto

a los interesados y a los demás sectores de población afectados, mejor que el que puede adquirir por sí mismo desde la mesa de su despacho; por consiguiente esta medida viene a ser un control de las resoluciones administrativas, por la vía de la opinión pública.

"b. Además, permite a una parte de los administrados participar en la formación de decisiones importantes de la administración e influir favorablemente en la disposición y la voluntad de los administrados en lo que respecta a compartir la responsabilidad de las decisiones de los órganos administrativos.

"c. Finalmente, refuerza a aquellos a quienes afecta la decisión de la administración, la convicción de que la decisión es correcta, en cuanto a que en la misma han participado hombres y mujeres que pertenecen al mismo medio social que el afectado" (1).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN GRAN BRETAÑA.

Desde el punto de vista constitucional el Gabinete es la sede de la autoridad suprema del gobierno inglés y el lazo de unión formal entre la Administración Central y el resto de la vida pública inglesa.

"La administración central existe para servir al público. Su criterio consiste en que debe prestar un buen servicio, sujeto al control público. Una comprobación pronta y aproximada de la eficiencia podría tomar como base las

estadísticas de productividad que muestran el número de sellos postales vendidos al año por los empleados de ventanilla, el número de quejas sustanciadas en un tiempo dado y la cantidad de pacientes tratados en un cierto número de camas de hospital durante un año. Tales cifras son esenciales, aunque nadie cree que digan toda la verdad acerca del éxito o fracaso de un servicio público" (12).

"El público inglés entra en relación con la Administración Central individualmente o a través de organizaciones voluntarias que representan intereses de varias clases, o a través de los métodos de actuación constitucionales, el Gabinete y el Parlamento" (12).

El Comité Assheton para la Formación y el Perfeccionamiento de los Funcionarios Públicos señala que inculcar una correcta actitud hacia el público es uno de los primeros principios a que tiende la formación de funcionarios públicos. Muchos de estos funcionarios, que mantienen frecuentes contactos con el público, conocen y aprecian el valor de la adecuada actitud. El descuido o abandono en los detalles causa más molestias al público que el mismo papeleo.

"Otro problema ha sido la vista de los papeles oficiales. A través de Organización y Métodos y de la Stationery Office sobre tales materias los canalizan por medio de la simplificación en la elaboración de impuestos, la conversión de las expresiones oficiales a términos sencillos, el uso de tipografía y equipo para ganar claridad en las circulares e

informes al público" (12).

Por otra parte, buena parte de las fricciones con el público provienen de la mala propaganda. Tanto los políticos como la prensa sugieren raramente que el público tiene no sólo derechos, sino también obligaciones al tratar con los funcionarios públicos. Por esto es importante el que una de las condiciones de trabajo de aquellos es su preocupación colectiva al problema de las relaciones públicas.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA.

Al llamado sistema Administrativo, por una parte, le incumbe la administración del proceso de desarrollo nacional, cuya sustancia es formada por los sistemas de acción para el desarrollo, y por la otra, su propia administración, es decir, mantener la rama ejecutiva del gobierno en condiciones de funcionamiento eficaz.

"El primer tipo de administración constituye el cumplimiento de las responsabilidades del gobierno de asegurar la movilización y asignación adecuadas de los principales insumos necesarios para el desarrollo nacional. Abarca la preparación y disponibilidad de los recursos humanos capacitados; la acumulación y dirección de los fondos; el suministro y distribución de los bienes y servicios; la facilitación de la participación individual y de grupos en los

esfuerzos para el desarrollo; la existencia de un poder legítimo y; un flujo conveniente de la información necesaria, todo ello de acuerdo con los planes. En el segundo tipo de administración se hace hincapié en la organización, el personal y el presupuesto, así como en la responsabilidad administrativa y del aspecto legal. Esto es, las tareas administrativas internas que se realizan en la operación del gobierno. La evaluación y el mejoramiento de la administración deben tener en cuenta ambos papeles" (11).

"Si los planes reformistas han de tener éxito, es menester contar con una amplia aceptación por parte del público de los aspectos inherentes a la planificación. El estímulo y el mantenimiento de tal aceptación requieren una amplia difusión de información sobre los objetivos del plan, así como sobre el proceso alcanzado en su ejecución. Sin embargo es necesario la generación de actitudes favorables hacia los cambios sociales dirigidos nacionalmente" (11).

Se requieren programas especiales, cuidadosamente formulados, para llegar hasta segmentos determinados de la sociedad. Estos y otros instrumentos y educación del público diseñados para crear una opinión pública informada que apoye la acción. "El apoyo del público depende de sus experiencias con los servicios gubernamentales y la impresión general que tiene sobre la integridad y la eficacia de la administración pública" (11).

LA REFORMA ADMINISTRATIVA SEGUN LA O.N.U.

"Si bién la Administración Pública es sólo un medio y no un fin se ha reconocido que sus males afectan directamente a la posibilidad de conseguir los propósitos sustantivos - de mejoramiento de nuestras sociedades" (9).

Si la capacidad de la estructura Administrativa del Estado "es insuficiente para satisfacer la creciente demanda de servicios de los diversos sectores sociales; tal insuficiencia se debe nuevamente a la falta de agilidad de la Administración Pública y a la escasa racionalidad de sus sistemas" (9).

Es necesario concebir una reforma con la participación más amplia posible. Esa amplitud se refiere a los siguientes aspectos:

"a. Siendo un proceso que ocurre dentro del contexto social y para la sociedad no puede llevarse a cabo a espaldas de esta, sino que debe comprometer su auspicio a través de la formación de una conciencia general favorable y de un consenso al menos mayoritario."

"b. La acción reformadora, previamente programada, debe corresponder a toda la administración pública, cuyos funcionarios deben comprender el sentido de la reforma y comprometerse de ella, asumiendo un papel activo. De lo contrario se genera una resistencia natural, derivada de la incomprención y de la marginación de los niveles inferiores de

la administración" (9).

El proceso de planificación de la Reforma Administrativa debe basarse en el esquema que vá desde la investigación hasta la elaboración y control de la ejecución de los -- planes.

La metodología a seguir sería:

- a. Identificación preliminar de los problemas o necesidades de reforma.
- b. Investigación o análisis de los problemas.
- c. Diagnóstico de situación para hacer las conclusiones pertinentes.

"La actualización normativa de la administración - sienta las bases de reforma, pero ella debe complementarse - con los necesarios cambios en las estructuras y procedimientos de las actividades sustantivas y los sistemas de administración general, aplicando las más modernas tecnologías y -- utilizando las técnicas de organización y métodos para la -- simplificación de los procesos, rutinas, procedimientos, formularios, etc.. Tales cambios son más lentos, por cuanto requieren minuciosos relevamientos y análisis previos y un intensivo adiestramiento posterior de los funcionarios que deban aplicarlos" (9).

"Casi todas las constituciones han establecido normas que tienden a la selección y promociones por mérito, a la estabilidad y al impulso de la carrera administrativa -- del personal del Estado. Algunas leyes del Servicio Civil y

Carrera Administrativa o Estatuto de los Funcionarios han desarrollado sus principios, pero prácticas político-partidistas aún no superadas están impidiendo que rijan con la necesaria seriedad para lograr que el Estado cuente con el personal capacitado y motivado para motorizar su eficiencia" (9).

"Las funciones, planes, programas y acciones de -- los organismos públicos deben ser ampliamente difundidas y -- también deben organizarse encuestas sistemáticas de opinión para conocer lo que merece la acción gubernamental, recibir quejas y sugerencia de perfeccionamiento de sus servicios" - (9).

B. Experiencias de México en el pasado.

"Una revisión de las reorganizaciones administrativas realizadas e intentadas a lo largo de casi 150 años del Gobierno Mexicano, revela que casi siempre resultaron aisladas. No se mantuvo una relación de continuidad entre ellas y, generalmente, no alcanzaron a ser implementadas de una manera completa. El principal problema que afrontaron fué, - la falta de apoyo, la carencia de órganos o mecanismos técnicos encargados de estudiar e implantar las medidas propuestas, así como de propiciar una eficaz participación de todos los niveles de la administración en el proceso de la formulación y realización de las mismas. Aunque contaron con magníficos propósitos políticos y con avanzadas legislaciones, muchas veces estos sólo han tenido vigencia en el mundo del papel o en el ámbito de las buenas intenciones" (2).

"Se puede decir que desde 1821 se contó con las primeras ideas generales de reforma. Al emitirse el primer Reglamento de Gobierno, se estableció que cada ministro estaba obligado a proponer reformas y mejoras en su ministerio. Se caracterizó por unas cuantas medidas de mejoramiento administrativo, que casi siempre consistían en la búsqueda de economías, a través de reformas financieras" (2).

"La Constitución de 1917 impulsó nuevos objetivos de carácter económico y social a la administración pública

federal, atendiendo una preocupación por el mejoramiento de las condiciones generales de vida y cultura de toda la población. El Departamento de Contraloría, que funcionó de 1917 a 1934 tuvo entre otras atribuciones la de realizar estudios tendientes al mejoramiento de la Administración Pública" (2).

"De 1928 a 1932 funcionó, dependiendo directamente del Titular del Ejecutivo, un Departamento de Presupuesto de la Federación, encargado de estudiar la organización administrativa, coordinar actividades y sistemas de trabajo para lograr eficiencia en los servicios públicos" (2). Este departamento fungía como órgano externo a las propias entidades gubernamentales para llevar a cabo dicho trabajo.

"En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público -- los antecedentes, acerca de las Unidades de Organización y Métodos, datan del año de 1927 en que fué creada la Comisión Reorganizadora de la Secretaría de Hacienda, cuyo fin era estudiar los problemas de la administración interna y proponer su reorganización. alrededor de los años de 1940-1941, fué creada la Auditoría General, que tenía funciones para estudiar métodos de mejoramiento administrativo. Esta dependencia fué absorbida en 1945 por la Comisión auxiliar de las Oficinas superiores que tenía las funciones de elaborar estudios para simplificar los trámites y dar mejor servicio al público" (16).

"Posteriormente, por disposición de las leyes de Secretarías de 1935, 1939 y siguientes, se sentaron las ba--

ses para que los titulares de cada dependencia del sector público se encargaran de dirigir las modificaciones internas - de sus respectivas instituciones, delegando funciones en sus subalternos. En algunas dependencias funcionaron, durante - cierto tiempo, las llamadas "comisiones de eficiencia", en- cargadas de racionalizar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos" (2).

En 1943, se constituyó una Comisión intersecre- - tarial. "Entre otras funciones, estaba encargada de formu- lar y llevar a cabo un plan coordinado de mejoramiento de la Administración Pública, a fin de suprimir los servicios no - indispensables, mejorar el rendimiento del personal, hacer - más expéditos los trámites con el menor costo para el erario y conseguir un mejor aprovechamiento de los fondos públicos" (2).

"La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado - de Diciembre de 1946, otorgó a la Secretaría de Bienes Nacio- nales e Inspección Administrativa, funciones de órgano cen- tral de Organización y Métodos, para coordinar el mejoramien- to administrativo de las dependencias, hacer estudios de ma- croorganización, sugerir al Jefe del Ejecutivo medidas ten- dientes al mejoramiento de la Administración Pública y ases- orar en la materia a las entidades gubernamentales que lo so- licitaran. El órgano operativo encargado de estas tareas - - fué la Dirección Técnica de Organización Administrativa. Si

bien esta dirección realizó varios análisis valiosos de los principales problemas sobre la estructura y funcionamiento del gobierno careció del apoyo suficiente para cumplir cabalmente los objetivos que tenían señalados" (2).

En 1965, al haberse establecido la Secretaría de la Presidencia, forma la Comisión de Administración Pública, y para 1967 esta comisión, tras de un estudio que condujo a la formulación de un análisis preliminar, se elaboró un diagnóstico intitulado "Informes Sobre Las Reformas de la Administración Pública", cuyas recomendaciones fueron presentadas a los Secretarios y Jefes de Departamentos de Estado, así como a los Directores de organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Como resultado de estos trabajos se realizaron estudios y proyectos de reforma en las áreas de organización y métodos, adquisiciones, almacenes, bienes inmuebles del Sector Público, disposiciones jurídicas, que rigieran la acción del Gobierno Federal, y en otros sistemas administrativos cuyas funciones son comunes a todas las dependencias gubernamentales. La comisión recomendó, así mismo, la creación de Unidades de Organización y Métodos para cada dependencia, para el análisis y proposición de medidas de racionalización administrativa.

"Sin embargo la falta de un instrumento legal, que garantizara formalmente su acción como unidades asesoradas de cada titular, ocasionó que se le relegara al estudio de medidas menores y generalmente aisladas" (2).

"La ausencia de participación suficiente, de un apoyo decidido y la falta de acceso directo a los más altos niveles de autoridad obstaculizó la acción de estas unidades. Muchas de las medidas de reforma que estas propusieron se -- concentraban en el sector agropecuario y forestal, en virtud de la prioridad en la política económica general" (2).

En 1971, El Presidente Echeverría promulgó un --- acuerdo que fijó las bases de la Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal, en donde "se encomendó a los titulares de cada dependencia a la creación de Comisiones Internas de Administración, para vincular las reformas concretas con los - objetivos y metas de las dependencias y con la programación del sector público en su conjunto". La Secretaría de la Presidencia creó, a su vez, la Dirección General de Estudios Administrativos para sustituir a la Comisión de Administración Pública y ser esta el enlace intersectorial. También elaboró "un programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976, con fundamentos en los diagnósticos e investigaciones elaboradas hasta esa fecha" (3).

El programa de Reforma Administrativa pretendía -- desarrollar una administración pública que permitiera:

"A los responsables de las instituciones públicas, - contar con estructuras y sistemas que les permitieran mejorar el cumplimiento de los objetivos y programas encomendados, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que contaran y, fortalecer la coordinación,

participación y trabajo en equipo.

"A los trabajadores al servicio del Estado, desempeñar sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno y equitativo, que tomara en cuenta sus conocimientos, aptitudes y antigüedad para generar en los servidores públicos la actitud y la preparación que atendieran a sus necesidades.

"A los ciudadanos y a la sociedad en general, su constante mejoramiento económico, social, político y cultural, así como una atención eficiente en los asuntos que tuvieran que tramitar y en los servicios a que tuvieran derecho a demandar ante las dependencias públicas" (2).

"En 1973, se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal con objeto de tener la mejor organización de los sistemas de administración de personal, el aumento de la eficacia en el servicio y funcionamiento de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado" (15). Tomando como punto de partida los análisis y recomendaciones de la Comisión de Administración Pública y de las Bases para el Programa de Reforma y con el propósito de satisfacer las deficiencias se propiciaron acciones orientadas a la solución del problema concreto:

"Establecimiento de la semana laboral de 5 días".

"Establecimiento de normas y mecanismos para man-

tener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo.

"Promoción de la capacitación administrativa y -- profesional.

"Levantamiento del censo de recursos humanos del-Gobierno Federal" (15).

Obstáculos en la reforma 1971-1976:

a. "Problemas de carácter estructural que se habían acumulado durante años" (2) por la diferencia entre -- los recursos y las técnicas administrativas de las dependencias. Esto es, las limitaciones de recursos impidió instrumentar adecuadamente sus mecanismos de reforma y superar -- las fallas técnicas y administrativas obligando a continuar en un estado de retraso según las limitaciones en determinadas dependencias.

b. "Las actitudes inadecuadas de muchos funcionarios públicos que no consiguieron modificar sus estructuras mentales tradicionales" (2). Debido a incertidumbre o ignorancia respecto a los objetivos, los medios, la metodología o a la estrategia de los programas. Aunado a esto, el estilo paternalista o feudal de administración y aptitudes no - participativas generadas hacia los subalternos.

c. "La resistencia de intereses creados" (2) de personas, tanto de dentro como fuera del sector público, en forma de grupos de presión mediante sus opiniones o sus recursos .

En resumen, muchos de los cambios propuestos en el pasado se agotaron en la emisión de disposiciones legales -- que no llegarían a instrumentarse debidamente. Otros, se tradujeron a meros movimientos de personal, sin otros argumentos más que el de la búsqueda de economía y eficiencia abstractas.

C. La Reforma Administrativa Actual.

Una Reforma Administrativa "habrá de ser concebida en primera instancia, como un proceso que coadyuve al establecimiento mismo del sistema de programación; el cual, al quedar implantado, debe orientar a su vez el sentido de los programas de reforma. Sobre todo, por que el enfoque general de la reforma no es ni puramente "eficientista" ni puramente "desarrollista", sino que busca la mayor eficiencia del Sector Público para el cumplimiento cabal de todos sus objetivos y programas. Para lograr esto se requiere señalar las bases metodológicas que permitan concebir y formular los programas. Deben plantearse estrategias que permitan instrumentar proyectos específicos en función del momento histórico y de las características particulares de cada área o dependencia" (2).

El Primer Seminario Latinoamericano de Administración Pública, celebrado en 1973 en Colombia, concluyó:

El proceso de transformación que produzcan los Es

tados, en relación con su papel administrativo, "debe ser protagónico y decisivo para superar la actual situación de dependencia y propiciar el desarrollo armónico e independiente sobre la base de la justicia social y dentro de una perspectiva latinoamericana" (8).

"Al ser las Administraciones Públicas Nacionales las llamadas a asumir, por su carácter instrumental, la dirección de los procesos de desarrollo nacional, ellas deben transformarse de manera profunda y radical a fin de hacer efectiva la conducción de los procesos políticos, económicos, sociales y culturales" (8).

Para alcanzar la formación y perfeccionamiento de los administradores públicos, "es necesario contar con los recursos humanos aptos y comprometidos con el cambio" (8).

"Fomentar cambios sustantivos en cuanto a los objetivos, metas y funcionamiento de la administración Pública, los cuales deben estar acompañados de transformaciones paralelas en lo referente a actitudes, sistemas y estructuras" (8).

Por Reforma Administrativa suele entenderse "sólo las modificaciones a la organización y funcionamiento de los órganos del sector público que se basen en la aplicación de las técnicas de Administración Científica a la planeación y realización de las tareas del Estado para lograr la máxima eficiencia" (7).

"Las reformas a la administración pública son una

consecuencia de la dinámica de la sociedad; el proceso administrativo es un movimiento continuo. Como proceso social es complejo, y su grado de complejidad se vé influido por el tamaño y el grado de desarrollo del grupo social de que se trate" (7).

El Instituto Internacional de Ciencias Administrativas expresa: "Reforma Administrativa" es la suma de las mejoras del aparato administrativo desde sus cambios estructurales hasta las menores modificaciones, introducidas en los métodos de trabajo de una oficina administrativa.

"La Administración Pública tiene, entre sus muchos cometidos y según cuanto le concientan los medios a su disposición, la responsabilidad de promover y solicitar los cambios en el ambiente social" (14).

El Programa de Reforma Administrativa planteado -- por el Presidente López Portillo "debe considerarse como una de las acciones más trascendentes del gobierno de la República, para que el país se desarrolle integralmente y en consecuencia con los complejos requerimientos de nuestro proceso democrático" (15).

La Reforma Administrativa ha sido dividida en 5 etapas. Sin embargo, estas etapas del proceso de reforma "son meras convenciones de análisis, ya que en realidad se trata de una tarea permanente, cuya organización, promoción y evaluación son constantes. No se trata de etapas en secuencia - ni tiene que esperarse a que termine una para poder iniciar

los trabajos de otra sino, que son vías paralelas que se interconectan y se complementan entre sí, para profundizar en los distintos aspectos de un proceso unitario y permanente, - del que cada titular asume la responsabilidad en su respectivo sector y en su respectiva entidad" (5).

"Los Objetivos Globales de Reforma fijados por el titular del Ejecutivo Federal, dirigidos a establecer, durante su gestión, el modelo de Administración Pública necesaria para el logro del país al que aspiramos, son:

"1. Organizar al gobierno para organizar al país, mediante una Reforma Administrativa para el desarrollo económico y social que contribuya a garantizar institucionalmente la eficiencia, la eficacia, la congruencia y la honestidad de las acciones públicas.

"2. Adoptar la organización como instrumento fundamental del gobierno.

"3. Establecer un sistema de administración y desarrollo del personal público federal.

"4. Contribuir al fortalecimiento de la organización política y del federalismo en México.

"5. Mejorar la administración de justicia" (6).

"Para asegurar el logro de estos cinco objetivos se ha previsto el cumplimiento de 17 programas generales de reforma para el sexenio 1976-1982:

I. Estructura orgánica y funcional de la administración pública federal.

II. Bases legales.

- III. Organización y métodos.
- IV. Orientación, información y quejas.
- V. Programación, planeación y presupuesto.
- VI. Financiamiento.
- VII. Ejecución del presupuesto.
- VIII. Contabilidad gubernamental.
- IX. Información estadística y archivos.
- X. Informática.
- XI. Evaluación.
- XII. Recursos materiales.
- XIII. Administración y Desarrollo de Recursos Humanos.
- XIV. Fortalecimiento del federalismo.
- XV. Apoyo a la organización de los poderes legislativo y Judicial, y Coordinación con el ejecutivo Federal.
- XVI. Administración de justicia.
- XVII. Comunicación social"(6).

Para fines convencionales de programación y análisis, se dispuso dividir en las siguientes etapas o fases los trabajos de Reforma Administrativa:

"La 1a. Etapa, de 'Reformas Institucionales' orientada a la implantación de los cambios establecidos en la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como la revisión de la estructura y funcionamiento interno de las dependencias y entidades reformadas por la citada ley --

(6).

"La 2a. Etapa, de 'Reformas Sectoriales', busca - institucionalizar el agrupamiento de entidades paraestata-- les bajo la coordinación de las dependencias 'coordinadoras de sector', además de la depuración orgánica de cada uno de los sectores administrativos" (6).

"La 3a. Etapa, de 'Coordinación Intersectorial', tiene por objeto la integración de aquellas acciones públi-- cas que abarcan dos o más sectores, a fin de llegar a la - congruencia global, que constituye uno de los propósitos -- fundamentales del presente régimen, para el logro de los ob-- jetivos de desarrollo económico y social del país" (6).

"La 4a. Etapa, de 'Reforma de Ventanillas', tien-- de a facilitar el trámite, la gestión y solución de los - - asuntos que el público plantea ante las oficinas gubernaa-- mentales y a promover la participación y colaboración ciu-- dadana en el mejoramiento del servicio que se le preste" -- (6).

"La 5a. Etapa, de 'Administración y Desarrollo de-- Personal', tiene el propósito de establecer un sistema inte-- gral, flexible y moderno de recursos humanos, que propicie-- el desarrollo individual y profesional de los trabajadores, - así como la eficiencia y honradez en el desempeño de sus ac-- tividades" (6).

A partir del día 22 de junio de 1978, comenzó a - correrse la Reforma de Ventanillas, como un esfuerzo desti--

nado a satisfacer las demandas de la ciudadanía, por contar con un mejor servicio gubernamental; siendo el encargado de llevarlo a cabo el Sistema de Orientación, Información y -- Quejas del Gobierno Federal.

"Se establecen como objetivos de dicho Sistema, - la implantación en todas las dependencia y entidades de la Administración Pública Federal las unidades encargadas de "facilitar el trámite, gestión y solución de los asuntos -- que el público plantee ante ellas y promover la participa-- ción y colaboración de los usuarios en el mejoramiento de - los servicios que se les prestan "(5). Las funciones que -- quedan a cargo de estas unidades son las siguientes:

"I. Proporcionar al público la información que - solicite, orientándolo debidamente, y recibir sus quejas y - sugerencias.

"II. Establecer los medios de orientación e infor-- mación adecuados para facilitar a la ciudadanía los trámi-- tes y gestiones que efectúe.

"III. Mantener actualizada la información que se - le proporciona al público.

"IV. Remitir a la unidad administrativa interna - que proceda, las quejas y sugerencias que se reciban con motivo del desempeño de una fun-- ción o la prestación de un servicio.

"V. Analizar las quejas de los usuarios respecto a los servicios que se suministren en las de

pendencias del Gobierno Federal con el fin de mejorarlos, enviando copia de tal análisis a la Dirección General de Quejas la que a su vez informará, con las observaciones que formule, a la Coordinación General de Estudios Administrativos" (5).

Además, quedan establecidos los siguientes subprogramas: Simplificación de sistemas y procedimientos que tengan relación directa con el público, a efecto de incorporar medidas que permitan su clarificación, simplificación, celeridad y eficiencia; Desconcentración territorial administrativa que evite desplazamientos, de los causantes, costosos, tardos e inútiles; Adecuación de instrumentos jurídicos que simplifiquen los trámites en materia de servicios al público; Mejoramiento del medio ambiente laboral y de áreas de atención al público con el fin de aumentar la funcionalidad del servicio y la comodidad del usuario; Capacitación y sensibilización del servidor público para generar actitudes y aptitudes que tiendan al mejoramiento de la atención al público y; Difusión de derechos y obligaciones para facilitarle al público sus trámites.

La Reforma Administrativa orientada hacia la apertura, ampliación y transformación de uno de los "servicios-claves de la Administración Gubernamental, ha permitido consolidar la corriente humanística de comunicación que debe existir entre los ciudadanos y la administración pública" (15).

"Se ha afirmado que la atención de los usuarios de los servicios públicos, a través de una ventanilla, un módulo o una barandilla, por personas preparadas para el desempeño de esta función, esta fortaleciendo los canales de intercomunicación que no se circunscriben a proporcionar la información que se solicita, sino que se amplía el servicio público, por la orientación y asistencia de los usuarios para el mejor aprovechamiento en todos los aspectos que aquel puede presentar y, al mismo tiempo recibiendo las sugerencias para mejorarlo; o bien, las quejas o las críticas que permitieran en un momento dado detectar la calidad de las personas, la asistencia técnica y los métodos o procedimientos empleados por la dependencia o institución" (15).

"La creación de las Unidades de Orientación, Información y Quejas, en cada una de las dependencias del sector público ha venido a satisfacer una necesidad vital y dar cumplimiento y satisfacción a una demanda social. Satisfecha esta exigencia se hace evidente "vincular el Sistema de las Unidades con el de Capacitación y Desarrollo de Personal. Esta vinculación requiere de la capacitación, actualización, desarrollo y formación del personal que tiene a su cargo las funciones de organización, información y quejas" (15).

"Los recursos para mejorar la administración pública repercuten en los sistemas de administración de personal, debido a que los cambios generados sólo se convierten en acciones concretas cuando el personal al servicio del Estado

es capaz de entenderlos, asimilarlos y llevarlos a la práctica, además que para cumplir las tareas gubernamentales, -- resulta indispensable disponer del personal competente, compenetrado y dispuesto. Por otra parte, el fortalecimiento -- de los derechos de los trabajadores ha de traducirse en un - efectivo desarrollo de sus actitudes y aptitudes, que desemboque en la satisfacción de sus aspiraciones individuales y de grupo" (2).

Citas Bibliográficas

- (1) Carl Ule, La Reforma Administrativa en Alemania Federal, Estudios Administrativos, Madrid, 1967. Págs. 13, 14, -- 15, 66 y 71.
- (2) Carrillo Castro Alejandro, La Reforma Administrativa en México, Ediciones I.N.A.P., 1978. Págs. 17, 41, 99, 100, 101, 102, 103, 111, 112, 131, 132 y 142.
- (3) Carrillo Castro Alejandro, Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal, 1971-1976, Secretaría de la Presidencia. 1973. Págs. 17 y 31.
- (4) Comisión de Administración Pública, La Reforma Administrativa en Venezuela. Presidencia de la República, Caracas, Venezuela, 1971. Págs. 1, 15, 30, 71 y 72.
- (5) Coordinación General de Estudios Administrativos, Boletín de Estudios Administrativos No. 12. Presidencia de la República, 1978. 11 y 27.
- (6) Coordinación General de Estudios Administrativos, Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo -- Federal. Vol. I, Presidencia de la República, 1979. -- Págs. XXI, XXIII y XXIV.
- (7) Duhalt Krauss Miguel, Administración de Personal en el Sector Público: Un Enfoque Sistemático. Colección: Administración Pública Contemporánea, UNAM, 1974. Págs.- 11 y 20.

- (8) Escuela Superior de Administración Pública de Colombia, Compromiso Latinoamericano. Revista de Administración Pública No. 26, Ediciones I.N.A.P., Pág. 97.
- (9) Instituto Centroamericano de Administración Pública, -- Reforma Administrativa. Serie: Informes de seminarios - No. 626, 1971. Págs. 3, 13, 14, 19, 31, 50, 52, 60, 65, 66, 67, 71, 97, 98, 104, 105, 106, 113, 114, 117, 118, - 121, 122, 143, 156 y 160.
- (10) Jimenez Castro W. y Palomino A. V., Reforma Administrativa. Ministerio de Planificación, La Paz, Bolivia, 1970. Págs. 2, 3 y 4.
- (11) Katz Saul M., Administración de la Planificación para el Desarrollo Nacional. Escuela de Asuntos Públicos e Internacionales, Universidad de Pittsburg, 1972, Págs. 36, 37 y 359.
- (12) Mackenzie W. J. y Grove W. J., La Administración Central en Gran Bretaña. Publicaciones del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Estudios Administrativos, 1966. Págs. 244, 463, 516 y 534.
- (13) Morcillo P., Caso A., Carrillo C. y otros, La Reforma Administrativa: Experiencias Latinoamericanas. Ediciones I.N.A.P., 1975. Págs. 11, 28 y 272.
- (14) Mosher y Cimmino, Ciencias de la Administración. Ed. -- Rialp, Madrid, 1961. Págs. 7 y 8.
- (15) Presidencia de la República, Sugerencias para el Programa de Capacitación, Actualización, Desarrollo y For

mación del Personal. Coordinación General de Estudios Ad-
ministrativos, 1978. Págs. 15, 16, 19, 37, 67 y 73.

- (16) Secretaría de Hacienda y Crédito Público, La Reforma Ad-
ministrativa en la Secretaría de Hacienda. México, 1971.
Pág. 52.

Capítulo II Metodología

A. Planteamiento del Problema.

El sentido común y las observaciones subjetivas, -- del medio burocrático, indican que existe una actitud desfavorable en el público que lo lleva a predisponerse en su relación con el empleado gubernamental. Es por esto que se pretende demostrar de manera objetiva la veracidad de dichos -- postulados populares. Al mismo tiempo detectar expectativas, problemas, carencias y fallas del empleado que atiende al público al desarrollar su trabajo.

Al investigar el ambiente laboral, a los empleados que atienden al público, a las personas que acuden a la Oficina Federal de Hacienda y a la relación que mantienen unos con otros, se fijaron las necesidades que nos indicaron las áreas susceptibles de crearse o incrementarse para estar en condiciones de formular las recomendaciones pertinentes encaminadas hacia la optimización del servicio público.

Para poder situarnos dentro del marco general de la investigación, es necesario determinar lo que se entiende por servicio público, así como sus implicaciones.

Etimológicamente hablando, la palabra "servicio" tiene su origen del latín SERVITUM, acción y efecto de servir; y la palabra "público" procede del adjetivo latín PUBLICUS, que significa notorio, patente, perteneciente a todo el público. Así pues el servicio al público sería, en su connotación gramatical, la acción y efecto de servir a todo el pueblo.

León Duguit (autor de Derecho Administrativo) afirma que el servicio público es "toda actividad del Estado cuyo cumplimiento debe ser asegurado, regulado y controlado por los gobernantes" (2).

Rafael Bielsa en su obra Derecho Administrativo, define a los servicios públicos como: "Toda acción o prestación, realizada por la Administración Pública activa, directa o indirectamente, para la satisfacción concreta de necesidades colectivas y asegurada esta acción o prestación por el poder de policía" (1).

Ahora, debemos puntualizar que, "la actitud de los funcionarios y empleados no está siempre condicionada por una vocación de servicio. Por lo mismo el término 'Burocracia' se usa a menudo como un sinónimo de lentitud, corrupción, mal trato, incapacidad de superación y divorcio entre el servidor público y el interés común" (7).

"La palabra burocracia es de origen reciente. En un

principio se utilizó el término 'Bureau' para designar la tela que cubría la mesa de los funcionarios franceses durante el siglo XVIII; se enlazó después con el sufijo que significaba la regla de gobierno, precediendo a la revolución. Durante el siglo XIX varios países de Europa la empleaban para desacreditar los procedimientos tortuosos, la actitud intolerante y el despótico comportamiento de los funcionarios de los gobiernos autocráticos" (7).

Para Marx y Engels, "La burocracia es el espíritu formal del Estado, dado que la burocracia constituye una corporación su formalismo se convierte en poder real, en un contenido material, hasta el punto que la verdadera formalidad del Estado se le aparece la burocracia como una finalidad -- contra el Estado." (7).

Según Weber, " La Burocracia es el medio de trans-- formar la acción comunitaria en una acción societal organizada racionalmente. Sin embargo, la formalidad, rutina y anonimato que privan en las organizaciones burocráticas, generan la centralización excesiva; el énfasis en los medios más que en los fines; ritualismo y rigidez; además de frustración, tensión y falta de realización personal que buscan no lo encuentran en las grandes burocracias dentro de las cuales trabajan. Por su parte los usuarios del servicio tampoco se consideran atendidos en sus necesidades por la burocracia impersonal, inflexible y lenta" (7).

Julieta Guevara sostiene, con base en la organización formal: " aunque la burocratización sea considerada por los directamente afectados como algo desagradable, sin embargo para los clientes, los miembros, etc., de esta organización puede significar una mayor seguridad jurídica y un mejor servicio " (7).

Con esto hemos enfatizado que la burocracia puede afectar al buen desempeño interno de las labores en la Administración Pública y a la opinión favorable de los usuarios del servicio.

a. Formulación de hipótesis.

Una vez que hemos determinado el enfoque del problema de investigación, y que sabemos que hay en todo servicio una Administración de Personal, de material y de procedimientos técnicos de trabajo que tienden a obtener un cierto resultado, la construcción de las hipótesis permitieron explorar las causas posibles, debido a las cuales no se proporciona un óptimo servicio al público.

H_0 : La localización de necesidades en los recursos de la burocracia no está en función de la actitud desfavorable de los usuarios, las carencias de los empleados al ejecutar sus labores o a las deficientes condiciones ambientales de trabajo.

H₁ : La localización de necesidades en los recursos de la burocracia está en función de la actitud desfavorable de los usuarios, las carencias de los empleados al ejecutar sus labores y las deficientes condiciones ambientales de trabajo.

B. Muestra.

La investigación tuvo como escenario una Oficina Federal de Hacienda, dependiente de la Administración Fiscal - Regional del Sur del D. F.

La organización formal de la oficina está constituida por un jefe y un sub-jefe; las funciones administrativas se encuentran divididas en: Grupo I de Registro Federal de Causantes, integrado por un encargado de grupo, un encargado de mesa y 4 auxiliares; Grupo II de Impuesto sobre la Renta, un encargado de grupo, 3 encargados de mesa y un auxiliar; Grupo IV De Otros Impuestos y Derechos, un encargo de grupo y un auxiliar; Grupo V De Ejecución, un encargado de grupo, 3 encargados de mesa y 8 auxiliares; Grupo VI De Caja Valores y Expendio de Estampillas, un encargado de grupo, un encargado de almacén, 2 auxiliares y un encargado del anexo; Grupo VIII De Contabilidad, un encargado de grupo y 5 auxiliares; Grupo IX De Correspondencia y Archivo, un encargado de grupo y 4 auxiliares; además un agente de información, un orientador, un oficial del resguardo de fondos y valores y 2 mozos.

Los empleados, integrantes de los grupos de mostrador o ventanilla, fueron los que tomaron parte en esta investigación, ya que de ellos depende directamente la relación Hacienda-Causante y por lo tanto son la imagen más trascendente para el público. Además, de la eficiencia de su traba-

jo depende el mejoramiento de la imagen y del servicio al público. La población de empleados la formaron:

Grupo I: Un encargado y un auxiliar.

Grupo II: Un encargado y 2 auxiliares.

Grupo IV: Un encargado y un auxiliar.

Grupo V: Un encargado y un auxiliar.

Grupo VI: 2 Encargados y 2 auxiliares.

La muestra que representó al público se determinó de la siguiente manera:

- 1° Que acudieran a la Oficina Federal de Hacienda durante los 20 días laborales, período de tiempo que abarcó esta investigación, sólo en lo que respecta al levantamiento de la encuesta.
- 2° Que acudieran a la Oficina entre las 9 a.m. y 13 p.m., ya que es el horario más común para la recepción de causantes.
- 3° Que fueran causantes directos o representantes del causante (público en general), ya que estos dos intervienen en la relación con el empleado federal.
- 4° Que fueran hombres o mujeres mayores de 15 años, puesto que a esta edad ya se tienen conocimientos del funcionamiento sobre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o se acude por la gestión de algún trámite propio.

5° Que acudieran durante el período de afluencia normal de público. O sea, cuando no es tiempo de declaraciones fiscales, con el objeto de evitar los prejuicios o perjuicios que causan las aglomeraciones en el causante.

6° Que se encontraran en cualquier fila de espera para efectuar un trámite en mostrador o ventanilla y aceptaran tomar parte en este estudio. Se hizo de esta forma para lograr mayor disposición en los encuestados, ya que de esta forma se evitaba que perdieran más tiempo del que ocuparan para la realización de sus asuntos en la oficina.

- Por otra parte, cabe mencionar que no existen registros precisos del número de causantes. Lo cual impediría el uso de métodos estadísticos de muestreo sofisticados.

C. Instrumentos.

Sólo la investigación de los problemas nos da la información acerca del tipo de las acciones que debemos seguir para encontrarle una solución. Las estrategias a seguir están determinadas por los diferentes tipos de profesionistas-encargados; el tipo de organización, los problemas a resolver y la selección y combinación de las técnicas adecuadas.

En esta investigación los instrumentos utilizados fueron elementos claves para la medición de las actitudes en los usuarios del servicio público, para la identificación de problemas, carencias y expectativas en los empleados, así como para la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal.

Para proveernos de una metodología que nos condujera lógicamente por el problema a investigar, se eligió a la técnica de Determinación de Necesidades como útil para la --consecución de nuestro objetivo determinando: "Si lo que sucede, confrontándolo con lo que debería suceder, es igual o hay diferencia. Esto debe darnos la clave para planear las --soluciones" (3). Además, la determinación de necesidades --"establece las áreas de mayor prioridad y posibles cambios --en la organización o en el sistema" (5); "Conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal, como sus necesidades futuras" (6), de manera que permitan mejorar el servicio al público.

Los datos que nos proporcionaron los instrumentos - fueron tratados como necesidades particulares e individuales uno del otro.

La palabra 'necesidad' implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte.

Los Instrumentos utilizados fueron:

1. Entrevista.
2. Encuesta.
3. Cuestionario.
4. Análisis de puestos.
5. Lista de verificación.

/1. Entrevista de tipo dirigida con el jefe de Oficina.

Definición:

Entrevista dirigida es una conversación entre dos - personas o más, con un propósito definido y que es conducida por el entrevistador, apoyandose en una serie de preguntas - que se han elaborado previamente, por las que se esperan resuestas breves de los entrevistados.

Objetivo:

Hacer partícipe al Jefe de Oficina en la Investigación solicitándole su aprobación. Además, conocer en forma - general, desde este nivel jerárquico las características y - condiciones de la oficina en la cual habría de llevarse a ca

bo el estudio. Por otro lado, nos indicaría las posibles áreas en las que existen necesidades en procedimientos de trabajo, del personal, de material, del público, etc.

Areas de Estudio:

- a. Características del personal: En cuanto a los requerimientos para su ingreso a la Oficina, la capacitación recibida, actividades extra-oficina, etc.
- b. Actividades de la Oficina: División de grupos de trabajo, función de los grupos de trabajo, fechas de mayor recepción de causantes.
- c. Actividades de los empleados: Labores de los puestos de trabajo, clase de documentos revisados, puestos que atienden al público, etc.
- d. Problemas con los causantes: Tipo de queja de causantes, forma de solucionar los problemas con los causantes. etc.
- e. Condiciones laborales: Horario de trabajo, descansos, relaciones interpersonales, supervisión motivación, etc.

Elaboración del Instrumento:

Se elaboró previamente una guía de entrevista, constituida por 29 preguntas de redacción clara y sencilla, en base a sus áreas de estudio. La Guía se presenta en el apén-

dice 1.

Aplicación del instrumento:

1. La entrevista se llevó a cabo en la oficina del Jefe y fue conducida por dos entrevistadores. Las preguntas -- fueron planteadas en grupos de 4: En tanto que uno de los entrevistadores formulaba un grupo de preguntas, el otro anota ba las respuestas, para que las cuatro siguientes las formulara el segundo entrevistador. El propósito de conducirse -- así, fue el de mantener el "rapport" y mantener la máxima fidelidad en las respuestas dadas por el jefe de la Oficina.

2. Encuesta de actitudes al público de la Oficina.

Definiciones:

Encuesta en un medio de investigación que implica -- una pluralidad de respuestas y su finalidad es conocer lo -- que piensa la gente acerca de algo.

Las encuestas poseen un potencial valor para corregir los supuestos errores respecto a preconceptos existentes o de modificaciones sociales planeadas. Las encuestas establecen una serie de hechos acerca de los deseos públicos o -- de aquellos que no se reconocen y cuáles son las áreas de ignorancia o apatía pública.

El término 'actitud' describe las diferentes formas en que la gente tiende sistemáticamente a la situaciones que

enfrenta en su ambiente; de forma individual según la propia experiencia. La actitud la tomamos como tipo de conducta "Favorable", "Desfavorable" o "Indiferente" y el objeto de la reacción adquiere con ello un valor positivo o negativo, ya que el objeto de estudio fue el determinar en que áreas el público presenta una actitud desfavorable y no que tan desfavorable o favorable son.

Actitud es la postura que toma un individuo con respecto a algo.

Objetivo:

Conocer la actitud del público hacia el servicio -- que recibe, buscando de entre algunas variables individuales de las personas, aquellas que pudieran afectar para sostener determinada actitud; y, además, tener un índice para futuras mediciones comparativas y detectar en ese caso posibles cambios o variaciones en el servicio.

Areas de Estudio:

Grupo I. Actitud del Público hacia el servicio en general:

En cuanto a la aceptación o rechazo de la función que tiene la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el cumplimiento del erario del país, por medio de la recepción de impuestos devengados por los causantes o contribuyentes; y aceptación o rechazo del funcionamiento de la Oficina Federal de Hacienda a la cual

asisten.

✓Grupo II. Actitud del público hacia el pago del im
puesto:

Desde el punto de vista de la justa o in
justa aplicación de las disposiciones legales e imposiciones
para el cumplimiento, individual o de toda la comunidad, y -
del efecto provocado por el desembolso económico que esto im
plica para los causantes.

✓Grupo III. Actitud del público hacia el trato de --
los empleados:

Tomada como la postura que guarda el pú-
blico en su interacción con el empleado, al ser atendidos --
sus asuntos, de acuerdo a eficiencia o deficiencia desplega-
da por el empleado federal.

✓Grupo IV. Actitud del público hacia el tiempo que
requiere la tramitación de sus asuntos:

Dependiendo, cómo el acuerdo o desacuer-
do del público en el proceso que requieren sus gestiones an
te la oficina; así como, la demora o prontitud para su reso-
lución.

✓Grupo V. Actitud del público hacia la información

que recibe para realizar sus trámites:

Sea por la recepción suficiente o insufi-
ciente, correcta o inadecuada, respecto a la información y
aclaración de dudas que requiere el público para el inicio -
de sus trámites dentro de la oficina.

Las variables individuales del público que relacionamos con sus actitudes, a cada uno de los grupos, fueron:

1. Edad.
2. Sexo.
3. Estado Civil.
4. Tiempo de recibir el servicio.
5. Tiempo de llegar a la oficina.
6. Tipo de público.

Elaboración del instrumento:

Para lograr mayor cooperación, en el cuestionario no se pedía el nombre de los causantes. La cédula constó de 34 preguntas o reactivos del tipo de selección múltiple, con las alternativas: "de acuerdo" con un valor de 15 puntos, "indiferente" con un valor de 10 puntos y "en desacuerdo" con un valor de 5 puntos. Las preguntas fueron divididas en los 5 diferentes grupos de actitudes y distribuidas al azar.

Para la construcción de los grupos de actitudes se planteron de 7 a 8 preguntas, para cada uno de ellos, quedando distribuidas de la siguiente manera:

- Grupo I: 1, 8, 9, 16, 21, 25, 37.
Grupo II: 2, 10, 17, 22, 26, 31, 36.
Grupo III: 3, 11, 12, 18, 23, 24, 29, 34.
Grupo IV: 4, 5, 13, 19, 27, 33, 35.
Grupo V: 6, 7, 14, 15, 20, 28, 30, 32.

Con el fin de obtener una mayor veracidad en las respuestas dadas por el público, al tipo de actitud que me-

dían, se plantearon preguntas parecidas entre sí, repetitivas aparentemente, pero con una redacción diferente. Al relacionar de esta forma las respuestas, tratamos de controlar que la calificación obtenida por los sujetos, en cada grupo de actitudes, fuera la más constante.

Las variables individuales del público se preguntaban al final de la cédula. La cédula de la encuesta se presenta en el apéndice 2.

Aplicación del instrumento:

Se pidió al público, que se encontraba en las filas de mostradores o ventanillas, su participación voluntaria e individual. Para la contestación de los cuestionarios se explicó el objeto de la encuesta y las instrucciones necesarias para resolverlo.

3. Cuestionario a los empleados de la Oficina.

Definiciones:

El cuestionario es un mecanismo para obtener respuestas a ciertas preguntas por medio del uso de una forma escrita, que el interrogado llena por sí mismo. "El diccionario Webster define la palabra cuestionario como una forma impresa o escrita usada para reunir información sobre una o más materias que consiste en una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos".(3). El cuestionario es un método muy aplicado y aceptado para determinar necesidades de cualquier tipo en toda organización.

Objetivo:

Conocer los problemas, expectativas y opiniones de los empleados que atienden al público de las Oficinas Federales de Hacienda, así como las condiciones en que laboran. Con la obtención de estos datos determinaríamos las áreas en que existen necesidades para el óptimo desenvolvimiento de labores en la oficina.

Áreas de estudio:

- a. Relaciones interpersonales entre jefes-subordinados y entre compañeros:

Convivencia humana que surge dentro de la oficina, supervisión de los jefes hacia sus subordinados, comunicaciones de las ordenes y entre los compañeros de labores, colaboración de unos con otros y amistad entre los compañeros, encaminado hacia la integración de equipos de trabajo.

- b. Desempeño del trabajo:

Problemas que se presentan al llevar a cabo las actividades de trabajo, beneficios que obtiene el empleado al trabajar en esta oficina en particular, opiniones sobre el número de empleados que atienden al público, disciplina de los grupos de trabajo y opiniones sobre incapacidad de los compañeros para cumplir con su trabajo.

- c. Instalaciones y mobiliario:

Condiciones físicas del mobiliario e instalaciones de la oficina, desperfectos y carencias, mantenimiento, distribución de áreas de trabajo, etc.

d. Máquinas y material de trabajo:

Carencias y desperfectos en sumadoras, calculadoras, máquinas de escribir y material de papelería para el cumplimiento de labores encomendadas al empleado.

e. Motivación e Incentivos:

Tipos de intereses y metas que llevan al empleado a desarrollar sus labores eficientemente al poder lograr dichos intereses y metas; identificar de entre algunos incentivos, cuales prefieren los trabajadores; estímulos por el trabajo bien realizado, salarios, prestaciones, participación en actividades deportivas o culturas, etc.

f. Conocimientos de la Secretaría y Oficinas Federales de Hacienda:

Objetivos y actividades de la Secretaría de Hacienda; función y actividades de las Oficinas Federales de Hacienda, relación de los diferentes grupos de trabajo de la oficina, etc.

g. Relación causante-empleado:

Opinión del empleado acerca del público, problemas a los que se enfrenta con los causantes, etc.

Elaboración del instrumento:

En el cuestionario no se pidió el nombre del empleado, con el objeto de darle más libertad al contestarlo. Lo constituyeron 45 preguntas, en su mayoría de tipo abierto, excepto las preguntas 21 y 28 que son de selección forzada. El cuestionario quedó constituido de la siguiente forma por

áreas de estudio y número de preguntas:

Area a. Preguntas de la 1 a la 7.

Area b. Preguntas de la 8 a la 20.

Area c. Preguntas de la 21 a la 22.

Area d. Preguntas de la 23 a la 27.

Area e. Preguntas de la 28 a la 34.

Area f. Preguntas de la 35 a la 40.

Area g. Preguntas de la 41 a la 45.

Al final del cuestionario había una pregunta más, en la que se instaba a los empleados a dar sugerencias. Para ver las preguntas del cuestionario pasar al apéndice 3.

Aplicación del instrumento:

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en las mesas de trabajo de cada uno de los empleados, durante el transcurso de sus actividades diarias, en forma individual, dependiendo de la carga de trabajo de cada uno de ellos. Se explicó el objetivo y se dieron las instrucciones para contestarlo. Se aclararon dudas cuando estas surgieron.

4. Análisis de puestos.

Definición:

Análisis de puestos es la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado de manera impersonal y sistemática. La descripción del puesto es el documento que proporciona información

sobre el mismo con fines de capacitación o adiestramiento.

Objetivo:

Conocer lo que actualmente se hace en los puestos, que están encargados de la atención al público, en cuanto a las actividades, conocimientos necesarios y responsabilidades implícitas de dichos puestos. Información que dió las bases para la construcción de una lista de verificación en cada puesto analizado.

Áreas de estudio:

a. Identificación del puesto:

Comprendiendo el título del puesto o nombre, ubicación y contactos personales.

b. Descripción genérica de las actividades:

Explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerándolo como un todo.

c. Descripción específica de actividades:

Explicación detallada de las actividades que realiza el empleado en su puesto, conocimientos necesarios para cumplir con el trabajo, responsabilidades del puesto y experiencia requerida en el puesto.

Elaboración del instrumento:

La técnica para la recopilación de información fué mediante cuestionarios: Listado de preguntas abiertas, destinadas a captar la información requerida para cada una de las áreas de estudio. Para poder corroborar y completar los da-

tos obtenidos con nuestras descripciones de puestos, se recurrió a los instructivos de trabajo y al Manual de Operaciones de la oficina, así como con una entrevista con los superiores de cada empleado o con el jefe de oficina. Ver apéndice 4.

Aplicación del instrumento:

Se llevó a cabo al finalizar las labores de los empleados que atienden al público, para poder aplicarlo lo más controlada, veráz y ampliamente posible. La actuación de los analistas consistió en la explicación de la finalidad del análisis de puestos, dar instrucciones para contestarlo y aclarar dudas a los empleados que las requirieran.

5. Lista de verificación.

Definición:

Es una forma impresa que contiene la descomposición, en una lista detallada, de las partes o fases de las actividades que se realizan en un puesto determinado; ordenándolas en una secuencia lógica. Su finalidad es la determinación de áreas específicas, en las que se requiere de capacitación o adiestramiento del personal.

Objetivo:

Su finalidad fué la determinación de necesidades de Capacitación y/o Adiestramiento del personal que atiende al público, verificando aquellas actividades que no se llevan a

cabo eficientemente y que el mismo empleado federal señaló como necesarias para brindar un mejor servicio.

Areas de estudio:

a. Actividades diarias de trabajo:

Labores que el empleado requiere que se mejoren.

b. Conocimientos necesarios:

Incrementar conocimientos en el manejo de máquinas de escribir, calculadoras, sumadoras y otras herramientas de trabajo; leyes y reglamentos, etc.

c. Experiencia en el puesto:

Tiempo requerido para conocer el funcionamiento del puesto con cierta eficiencia.

d. Responsabilidades del puesto:

Tipo de daños o pérdidas por descuidos al desarrollar las labores.

Elaboración del instrumento:

Se elaboró un listado de actividades seleccionadas del análisis de puestos, descompuestas en sus partes y ordenadas en forma lógica, presentándose cada una de ellas en un renglón, al final del cual, se dió un espacio para obtener la respuesta (con una marca "X"). Al pie de la hoja se solicitó el comentario, en el que se expusiera el motivo de haber marcado determinada actividad.

Aplicación del instrumento:

Se llevó a cabo al concluir la atención al público,

para no interferir con el desempeño de las actividades de trabajo. Se formaron dos grupos de empleados y se les presentó a cada uno de ellos un listado de actividades, proporcionándoles las indicaciones para contestarlo. Estas fueron: Marque con una "X", al final del renglón, los aspectos en que se siente incompetente o en los que le gustaría aumentar sus conocimientos y adquirir nuevas habilidades.

D. Forma de Calificación.

En toda investigación, los datos que proporcionan -- las mediciones o registros efectuados, al ser calificados producen y seleccionan el material relevante, según sea el caso y objeto de estudio en particular.

Con el fin de obtener la información pertinente, que generara y condujera a la determinación de necesidades, en -- sus diferentes aspectos o áreas de estudio para lograr optimizar el servicio al público, se efectuó la calificación y sumarización de los datos extraídos por los instrumentos utilizados en la presente investigación.

1. Entrevista con el jefe de Oficina.

Para la calificación de la entrevista, debemos te-- ner presente que su objetivo principal fué introducirnos dentro del ambiente laboral de la oficina; y como un objetivo -secundario, el determinar necesidades de la oficina para mejorar el servicio al público. Además, que por el tipo de entrevista utilizado no fué posible extraer información con la suficiente profundidad, como con los demás instrumentos, sobre este último aspecto.

Las respuestas proporcionadas por el jefe de la ofi

cina fueron evaluadas de la siguiente manera:

Para cada respuesta se realizaron comentarios de los entrevistadores de acuerdo a observaciones efectuadas y comentarios de los mismos empleados durante el transcurso de la investigación, con el objeto de corroborar cada una de las respuestas del entrevistado; para después extraer aquellos comentarios que indicaran necesidades para mejorar el desempeño de la oficina, al solucionar dichos problemas. A continuación se presenta el listado de preguntas, respuestas y comentarios:

1. ¿Cuál es el número de empleados que atienden al público?

Respuesta: 15 aproximadamente. Comentario: Son 13 empleados exactamente.

2. ¿Cuál es el sexo predominante entre los empleados que atienden al público?

Respuesta: Variable, según la mesa en que están colocados. Comentario: Por lo general en cada mesa, es hombre el encargado del grupo y sus auxiliares son mujeres.

3. ¿Los empleados que atienden al público ocupan siempre los mismo puestos?

Respuesta: Generalmente son los mismos. Se trata que sea la Comentario: En los casos en que faltaba un emplea-

gente más puntual.

do que atendiera al público era sustituido por otro, con igual actividad. Igualmente, cuando existía demasiada carga de trabajo en uno de los grupos, se le auxiliaba aumentando el número de empleados.

4. ¿Que actividades tienen a su cargo y que clase de documentos son elaborados o revisados por los empleados que atienden al público?

Respuesta: Son muy variadas sus actividades, dependen del grupo. Cuatro grupos reciben contratos, autorizaciones de transportación, declaraciones, cambios de traspaso, liquidaciones, etc. Los grupos I y V siempre tienen gente..

Comentario: Las actividades de cada uno de los empleados las identificamos con los análisis de puestos. Se puede decir, que todos tienen actividades similares, aunque con una función diferente.

5. ¿Siempre revisan la misma clase de documentos?

Respuesta: Sí, siempre revisan la misma clase de documentos.

Comentario: Por algunos comentarios de los empleados, es muy monótono

su trabajo y repetitivo.

6. ¿Cuál es su horario de trabajo?

Respuesta: De 7.30 a 14.30; y de 15.30 a 18 horas, la jornada extraordinaria.

Comentario: Por un lado, se observó que los empleados aún cuando se encontraban los contribuyentes para ser atendidos se les dejaba exactamente a la hora en que terminaba el turno; y por otro lado, los empleados preferían trabajar durante la jornada extraordinaria, ya que no están atendiendo público y reciben una buena compensación. Eran muy pocos los que no permanecían en la jornada extra.

7. ¿Cada uno de los empleados atiende a un número igual de causantes o es diferente esta proporción?

Respuesta: Depende de las fechas de enero, marzo y abril. La caja tiene más causantes que atender, dependiendo de las fechas de pago.

Comentario: Durante los meses en que se realizó esta investigación existieron aglomeraciones y bastante carga de trabajo,

aún sin ser los meses de -
mayor afluencia de públi-
co.

8. ¿La atención al público les ocupa toda la jornada de traba
bajo?

Respuesta: Sí, hay más gente
de 12 a 12.30 a.m., y cuando
son fechas de vencimiento.

Comentario: La atención -
al público les ocupa todo
el tiempo. Sin embargo, -
existen tiempos improduc-
tivos al dejar de atender
al público en los mostra-
dores para ir a localizar,
ellos mismos, documentos -
al archivo o foliar declara
ciones fiscales, fuera
de sus puestos de trabajo.

9. ¿Los empleados tienen descansos intermedios, cuantos y -
de que duración?

Repuesta: Se les dá media
hora para tomar alimentos,
para que los tomen cuando
no hay mucha gente.

Hay veces en que no se les
dá, peron generalmente sí
se les dá.

Comentario: El empleado,
en algunos casos, esta co
miendo en su puesto de --
trabajo mientras atiende
al público.

10. ¿Percibe igual sueldo todo el personal que atiende al público?

Respuesta: No, depende de la categoría y los encargados tienen una compensación.

Comentario: Aún la existencia de una tabla salarial, todos los empleados se quejaban por la mala remuneración.

11. ¿Se podría decir que todos los empleados tienen la oportunidad de lograr un desarrollo personal en esta oficina, ya sea aumentando sus ingresos u obteniendo promociones a puestos superiores?

Respuesta: Para eso se necesita que sean buenos empleados. Tienen que esperar a que haya una vacante.

Comentario: Muchos empleados comentaron las arbitrariedades que prevalecen, principalmente por parte del jefe. A varios empleados se les retenía en sus puestos por medio de la promesa de ascender y aumentarles el sueldo. En verdad ninguna de estas cosas se realizaban.

12. ¿Existen programas de incentivos o motivación para el personal que atiende al público?

Respuesta: No existe ninguno. Comentario: Además de --

No se les motiva y estan muy mal pagados.

las quejas por los sueldos bajos, el empleado no cuenta con los estímulos necesarios por el buen desempeño de sus labores.

13. ¿Quién es el responsable o quién supervisa su trabajo y como es esta supervisión?

Respuesta: Por lo general es el sub-jefe de la oficina o el inspector y en ocasiones se les checa con informes de labores -lo que hacen- y examen de labores -para corroborar lo que hacen-.

Comentario: No existe -- buena comunicación de los empleados para con el sub jefe, para que este los guie en sus labores. El informe mensual de labores es enviado directamente a la Administración Regional a la que dependen. Los exámenes de labores nunca los observamos. El empleado es quien decide el orden y forma de ejecución de sus labores. La participación del jefe o sub-jefe es unicamente -- cuando el empleado tiene problemas con el público.



14. ¿Qué disposición hay por parte de los empleados para mejorar el servicio y acatar las ordenes?

Respuesta: Hay poca colaboración. Los empleados siempre están en contra de los cambios.

Comentario: El empleado es receptivo hacia los cambios en su rutina de trabajo e indiferente hacia el mejoramiento propio. Está influenciado, en lo que respecta al trabajo que ha de hacer y como hacerlo, por la organización informal de la oficina y por el sindicato.

15. ¿Qué clase de capacitación reciben los empleados, al comenzar a trabajar en la oficina y subsiguientemente?

Respuesta: No reciben ninguna capacitación.

Comentario: Los empleados aprenden las labores de trabajo, en los diferentes puestos, durante la misma marcha de sus actividades, desde que ingresan a la oficina; esto es, son aprendices.

16. ¿Cuál es la escolaridad mínima, experiencia y que otro tipo de requisitos debe cumplir el personal que atiende?

de al público?

Respuesta: Elemental, que sepan leer y escribir a máquina.

Comentario: Por lo general en los empleados no existe la iniciativa por ellevar su nivel escolar o social, aún teniendo el tiempo libre para hacerlo. Además, que a la dependencia, igualmente, no le interesa.

17. ¿Son muy frecuentes las faltas y retardos en los empleados?

Respuesta: Sí, frecuentemente, sobre todo los lunes. Se castigan con notas malas, pero no se descuenta. Cada falta son 2 notas malas; con 8 se pide su demanda de cese, pero esto no es cierto. Lo peor es que lo cambien de oficina. Esta es de las oficinas más malas.

Comentario: Con esta forma de proceder, no se esta llevando a cabo, el cumplimiento cabal, de los reglamentos internos y las disposiciones de la Secretaría. Así mismo, se incrementan los retardos al no practicar efectivamente las sanciones.

18. ¿De que fuente se recluta y selecciona el personal?

Respuesta: Aquí no se selecciona ni recluta.

Comentario: El reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo en

de al público?

Respuesta: Elemental, que sepan leer y escribir a máquina.

Comentario: Por lo general en los empleados no existe la iniciativa por ellevar su nivel escolar o social, aún teniendo el tiempo libre para hacerlo. Además, que a la dependencia, igualmente, no le interesa.

17. ¿Son muy frecuentes las faltas y retardos en los empleados?

Respuesta: Sí, frecuentemente, sobre todo los lunes. Se castigan con notas malas, pero no se descuenta. Cada falta son 2 notas malas; con 8 se pide su demanda de cese, pero esto no es cierto. Lo peor es que lo cambien de oficina. Esta es de las oficinas más malas.

Comentario: Con esta forma de proceder, no se esta llevando a cabo, el cumplimiento cabal, de los reglamentos internos y las disposiciones de la Secretaría. Así mismo, se incrementan los retardos al no practicar efectivamente las sanciones.

18. ¿De que fuente se recluta y selecciona el personal?

Respuesta: Aquí no se selecciona ni recluta.

Comentario: El reclutamiento y selección de personal se lleva a cabo en

laborar en la oficina para obtener los beneficios que les ofrece la jubilación - en el sector público.

21. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados y de estos hacia sus jefes?

Respuesta: En general sí.

Comentario: Entre los empleados existen malas relaciones, dentro y fuera de la oficina. Igualmente, para con sus jefes.

22. ¿Existe algún sistema para captar las quejas del público?

Respuesta: Por escrito, pero no hay buzón de quejas.

Comentario: Al no existir un sistema de quejas establecido, el público - tiene que presentarlas -- con el jefe de la oficina; aunque la mayoría del público, no las dá a conocer.

23. ¿Generalmente, en que consisten las quejas del público?

Respuesta: En que no se les - atiende rápido: Aglomeraciones.

Comentario: Además de lo expuesto por el jefe, las quejas más frecuentes sur

gen por la falta de moneda fraccionaria en la caja o en el expendio de estampillas, el trato que dan los empleados a los causantes y la lentitud en la tramitación.

24. ¿En que proporción se logra resolverlas?

Respuesta: Generalmente sí -
se les resuelve.

Comentario: Se les dá una explicación acerca de los procedimientos fiscales - que son necesarios en sus trámites o las causas de las aglomeraciones; en -- realidad sólo se les aclara la situación. Existen pocos casos en que se les dá prioridad, sólo a algunos causantes, para acelerar sus trámites.

25. ¿En que período acude el mayor número de causantes a esta oficina?

Respuesta: Son muy variados.
Generalmente en abril y mayo.

Comentario: Aunque en estas fechas acude gran -- cantidad de público, du--

rante el transcurso del estudio presente, existieron aglomeraciones. Además, por otros comentarios, siempre es así.

26. ¿Existe algún departamento o sección de información para el público y que tan efectivo es?

Respuesta: Si existe y es muy efectivo. Hay un orientador y un edecán. No hay quejas por mala información; y no se puede mandar personal extra ya que el lugar es muy reducido.

Comentario: Todo el público que acude al módulo de información, está satisfecho con el trabajo del orientador. Este tipo de empleado no es personal propiamente dicho de la oficina; puesto que los orientadores están en constante rotación de una oficina a otra y, son supervisados por la Dirección de Recaudación.

27. ¿Los empleados que atienden al público tienen la obligación de dar información a quien lo solicite?

Respuesta: Los empleados no tienen la obligación de dar información; la gente se enoja

Comentario: Dentro de las funciones del empleado es orientar al causante

cuando no saben, porque son -
de otro grupo o porque hay mucha
gente.

te. Según las observaciones, los empleados complementaban la información -
aunque no lo suficiente, y
de ahí los errores cometidos
por el público y los -
problemas con los empleados.

28. ¿En promedio, cual es el nivel socio-económico de los empleados que atienden al público?

Respuesta: Bajo.

Comentario: Según los comentarios del público, respecto a la apariencia personal de los empleados, parece ser que la responsabilidad por su trabajo e interés por atender bien al causante depende por su bajo nivel económico.

29. ¿Existen programas de actividades socio-culturales y deportivas para los empleados de la oficina?

Respuesta: Si existen, pero -
nunca se informa a la oficina
oportunamente. La Dirección -
que los organiza no nos avisa;

Comentario: Los empleados no participan e las
actividades extra-oficina,
ni tratan de organizarlas

y por eso no participan en na por sí mismos.
da.

2. Encuesta al público.

Para calificar la encuesta al público se formaron 5 grupos de actitudes, independientes uno del otro. Se designaron a las actitudes como: Favorables, con 15 puntos; Indiferentes, con 10 puntos y; Desfavorables, con 5 puntos. Se utilizó el método de estimaciones sumatorias para la calificación de escalas tricotómicas (de acuerdo, indiferente o en desacuerdo).

Se elaboró un listado que contiene a todos los sujetos encuestados con la actitud correspondiente, para cada uno de los 5 grupos de actitudes.

CALIFICACIONES INDIVIDUALES OBTENIDAS POR LA ENCUESTA

Claves:

- I: Actitud del público hacia el servicio en general.
 - II: Actitud del público hacia el pago de impuestos.
 - III: Actitud del público hacia el trato de los empleados.
 - IV: Actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.
 - V: Actitud del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites.
-
- F: Actitud favorable.
 - I: Actitud indiferente.
 - D: Actitud desfavorable.

SUJETOS	I	II	III	IV	V	SUJETOS	I	II	III	IV	V
1	D	F	F	F	F	25	F	F	F	D	F
2	F	F	F	F	F	26	F	F	F	D	D
3	D	D	D	D	D	27	D	I	I	D	F
4	D	I	F	D	I	28	I	I	D	D	I
5	F	F	D	D	F	29	D	D	D	D	D
6	D	F	D	D	F	30	D	D	D	D	D
7	F	F	D	F	F	31	F	F	I	F	D
8	D	F	D	D	D	32	F	I	D	I	F
9	I	F	D	D	D	33	D	F	F	F	F
10	D	F	D	D	F	34	F	D	F	D	D
11	D	F	I	F	F	35	I	F	F	F	F
12	F	F	F	F	F	36	F	I	D	D	F
13	F	F	D	F	I	37	D	F	D	D	F
14	F	F	I	D	F	38	F	F	F	F	F
15	F	F	I	I	I	39	F	I	D	D	I
16	F	F	I	F	F	40	I	F	D	D	F
17	D	F	D	F	I	41	D	I	D	D	I
18	F	F	D	D	D	42	I	I	D	F	F
19	I	F	I	D	I	43	F	F	I	F	F
20	F	F	F	D	I	44	F	F	D	D	D
21	F	F	F	F	F	45	D	F	D	D	F
22	F	F	I	F	F	46	D	D	D	D	F
23	F	D	F	F	F	47	D	F	D	D	D
24	D	F	F	D	F	48	I	F	F	F	F

SUJETOS	I	II	III	IV	V	SUJETOS	I	II	III	IV	V
49	D	F	D	D	I	96	I	F	D	D	I
50	F	F	I	D	F	97	F	I	D	F	F
51	F	F	F	D	F	98	F	F	D	F	D
52	I	F	I	D	I	99	F	F	D	D	D
53	F	F	I	F	F	100	F	F	D	D	D
54	D	F	F	F	F	101	I	F	D	D	D
55	F	F	D	D	F	102	I	F	D	F	F
56	F	F	I	F	F	103	D	D	D	D	F
57	F	F	I	F	F	104	I	I	D	F	F
58	F	F	D	F	D	105	F	F	I	D	D
59	F	F	D	D	D	106	F	F	D	D	D
60	I	F	D	F	D	107	F	F	F	I	F
61	D	D	D	F	F	108	F	F	F	D	F
62	F	F	I	D	F	109	F	F	F	F	F
63	F	F	D	D	F	110	D	F	F	D	F
64	F	F	D	D	I	111	D	F	F	F	F
65	I	F	D	D	F	112	F	D	D	F	I
66	F	F	D	D	D	113	D	F	D	F	F
67	D	F	D	I	F	114	F	F	I	F	F
68	F	F	F	F	F	115	F	F	D	F	I
69	F	I	F	I	F	116	F	F	F	I	F
70	F	D	F	D	F	117	F	I	F	F	F
71	I	D	D	D	I	118	F	F	D	I	D
72	D	I	D	D	D	119	F	F	F	D	F
73	F	F	D	F	D	120	F	I	D	I	F
74	F	F	F	F	F	121	I	F	F	F	F
75	D	D	I	D	F	122	F	F	F	I	F
76	I	D	D	F	D	123	D	F	D	D	D
77	D	F	D	D	D	124	I	I	I	F	D
78	F	F	D	I	D	125	F	F	I	D	F
79	F	F	I	F	F	126	D	I	D	F	F
80	I	F	D	D	D	127	I	F	D	I	D
81	F	F	D	F	F	128	F	D	F	I	F
82	D	D	D	D	I	129	D	F	F	D	F
83	F	F	D	D	I	130	D	D	D	D	D
84	I	F	D	D	F	131	F	F	F	D	F
85	I	F	D	I	F	132	F	F	F	D	F
86	F	F	D	F	F	133	F	F	F	F	F
87	F	F	I	I	I	134	D	I	F	I	I
88	F	I	F	F	I	135	F	F	D	F	F
89	F	F	D	I	I	136	D	D	D	D	F
90	I	I	I	D	I	137	I	I	D	I	I
91	F	F	D	D	I	138	F	F	D	D	I
92	F	I	D	F	F	139	F	F	D	F	I
93	F	F	F	F	D	140	I	F	D	D	F
94	D	F	D	D	D	141	F	F	F	F	F
95	F	F	D	I	F	142	F	F	D	D	I

SUETOS	I	II	III	IV	V	SUETOS	I	II	III	IV	V
143	F	F	I	F	I	190	D	D	D	I	F
144	F	F	F	F	F	191	I	F	F	D	D
145	I	F	F	F	F	192	F	F	D	D	F
146	F	F	F	F	F	193	D	F	F	D	F
147	F	F	D	D	D	194	F	D	D	D	D
148	D	F	D	F	I	195	D	D	D	D	D
149	I	F	F	F	D	196	F	F	I	F	F
150	D	F	D	D	F	197	I	I	F	F	D
151	F	F	D	D	F	198	F	I	I	F	I
152	I	I	D	D	F	199	D	D	D	D	F
153	F	F	D	D	D	200	I	F	I	F	F
154	F	F	D	F	I	201	D	D	D	D	D
155	D	F	D	D	F	202	F	F	D	F	F
156	F	F	D	D	D	203	F	F	I	F	F
157	D	D	D	D	D	204	F	F	D	F	I
158	F	F	D	D	I	205	D	F	D	D	I
159	F	F	D	F	D	206	F	F	I	F	F
160	D	I	D	D	D	207	F	F	D	D	I
161	D	I	D	D	D	208	F	F	D	F	I
162	I	F	D	D	F	209	F	F	I	F	F
163	F	F	I	D	F	210	F	F	D	F	D
164	D	F	D	D	F	211	F	F	F	F	F
165	D	F	D	I	F	212	F	F	F	F	F
166	F	F	F	D	F	213	F	F	F	D	F
167	D	F	D	D	F	214	F	F	D	F	F
168	F	F	I	F	F	215	D	F	I	F	F
169	D	F	D	D	F	216	F	F	D	F	F
170	D	D	D	D	D	217	D	D	D	D	D
171	F	F	D	D	F	218	F	F	I	F	I
172	F	F	D	D	F	219	F	F	F	F	I
173	F	F	F	F	F	220	F	F	D	F	F
174	D	D	D	D	D	221	F	F	D	D	D
175	D	F	D	D	D	222	F	F	D	D	I
176	F	F	D	D	F	223	I	I	D	D	D
177	F	F	D	I	I	224	F	F	F	D	F
178	D	F	D	D	D	225	F	F	D	F	F
179	F	F	F	F	F	226	F	F	I	F	F
180	D	F	D	D	D	227	F	F	I	F	F
181	D	I	D	D	I	228	F	F	F	F	F
182	F	F	I	F	I	229	F	I	D	D	I
183	D	D	D	D	F	230	F	F	F	F	F
184	I	F	F	I	F	231	I	I	I	I	I
185	F	F	I	I	I	232	F	F	D	F	F
186	F	I	F	D	F	233	F	F	D	D	I
187	D	F	D	D	I	234	F	F	F	F	F
188	D	D	D	D	D	235	F	I	D	D	D
189	D	I	D	D	I	236	F	F	D	D	D

SUJETOS	I	II	III	IV	V
237	D	F	D	F	D
238	F	F	I	F	I
239	F	D	F	F	I
240	F	D	D	I	F
241	D	D	D	D	F
242	D	F	I	I	F
243	F	F	F	F	F
244	F	F	D	F	F
245	F	F	D	D	I
246	I	D	D	D	I
247	F	F	F	D	F
248	F	F	I	F	I
249	I	F	D	I	F
250	I	F	I	I	I
251	I	I	I	D	I
252	F	F	D	D	D
253	F	F	F	D	F
254	I	F	I	I	F
255	D	I	D	F	D
256	F	I	F	F	F
257	D	F	I	D	F
258	F	I	I	D	F
259	F	F	D	D	F
260	D	I	D	D	I
261	F	F	I	F	F
262	F	F	I	F	D
263	F	F	D	F	F
264	D	F	D	D	I
265	F	F	I	F	F
266	F	F	I	F	F
267	F	F	D	I	F

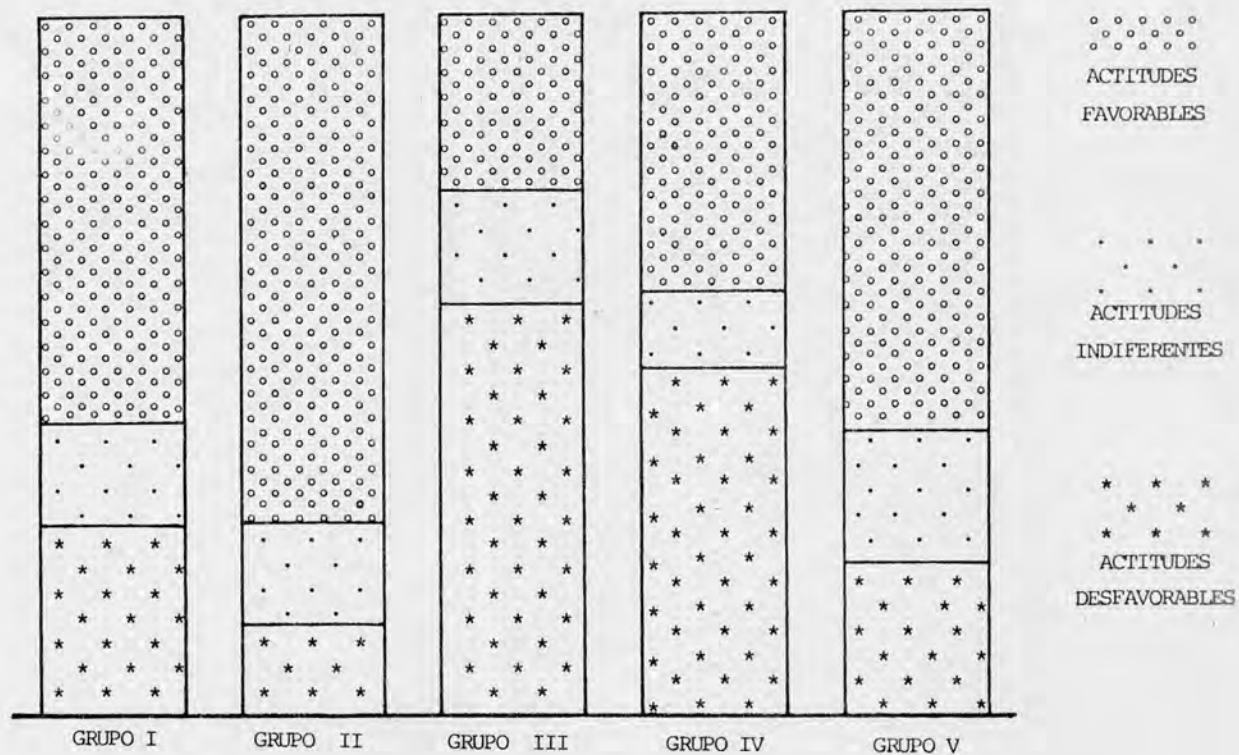
SUJETOS	I	II	III	IV	V
268	D	D	F	F	F
269	F	F	D	D	F
270	I	I	D	I	I
271	F	D	D	F	D
272	F	F	I	F	F
273	F	F	I	D	I
274	I	I	D	I	I
275	D	I	I	I	I
276	F	D	F	F	F
277	I	F	I	D	D
278	I	I	D	D	D
279	F	F	D	D	F
280	F	F	D	F	F
281	F	F	F	I	F
282	D	I	D	D	D
283	I	I	I	D	F
284	F	F	F	D	F
285	I	F	I	F	F
286	F	F	D	F	F
287	I	I	I	I	I
288	F	F	F	F	F
289	F	F	D	F	D
290	F	F	D	D	F
291	F	F	I	D	F
292	D	F	D	F	I
293	F	F	F	F	F
294	I	F	D	D	I
295	F	F	F	F	D
296	D	I	D	F	D
297	I	D	I	I	F

TABLA GENERAL DE CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LA ENCUESTA
AL PUBLICO.

ACTITUDES	GRUPOS									
	I		II		III		IV		V	
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%
FAVORABLE	171	58	215	73	73	25	119	40	164	55
INDIFERENTE	49	16	46	15	61	20	36	12	64	22
DESFAVORABLE	77	26	36	12	163	55	142	48	69	23
TOTAL	297	100	297	100	297	100	297	100	297	100

Claves:

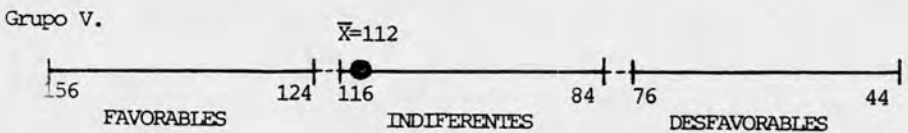
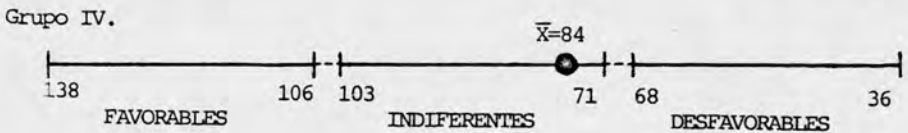
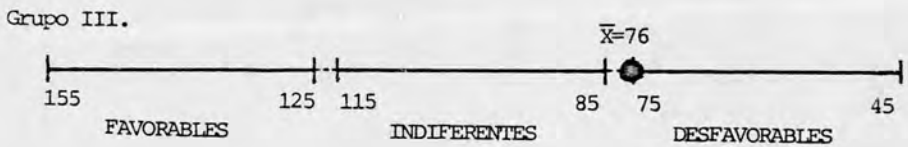
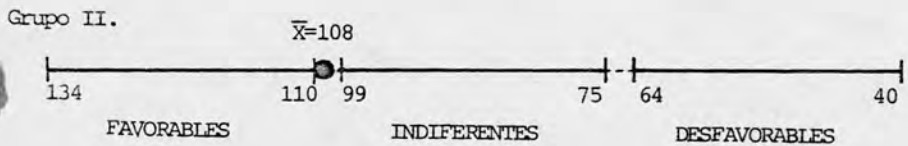
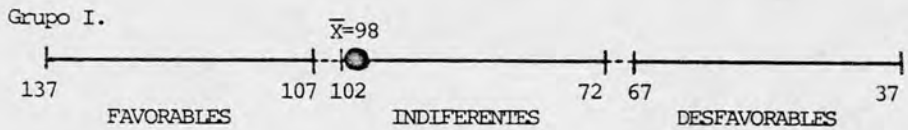
- GRUPO I: Actitud del público hacia el servicio en general.
 GRUPO II: Actitud del público hacia el pago del impuesto.
 GRUPO III: Actitud del público hacia el trato de los empleados.
 GRUPO IV: Actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.
 GRUPO V: Actitud del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites.
 n.s. : Número de sujetos.
 % : Porcentajes.



GRAFICA GENERAL DE CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LA ENCUESTA AL PUBLICO.

ESCALAS PARA LAS CALIFICACIONES DE LA ENCUESTA

Por medio de las escalas se observan los rangos obtenidos por las actitudes Favorables, Indiferentes y Desfavorables, así como la media de cada uno de los grupos de actitudes en conjunto alcanzadas por los sujetos encuestados.



CLAVES UTILIZADAS EN TABLAS
DE LA ENCUESTA AL PUBLICO

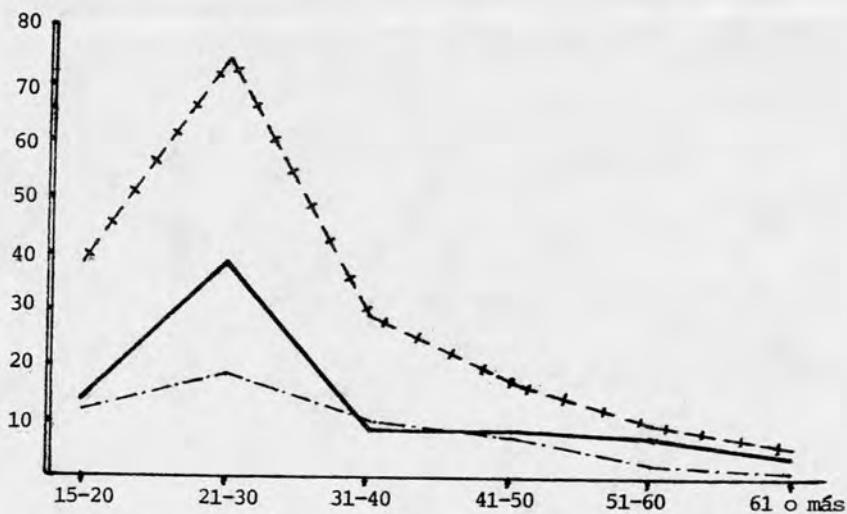
n.s. : Número de sujetos
% : Porcentaje

CLAVES UTILIZADAS EN GRAFICAS
DE LA ENCUESTA AL PUBLICO

—+—+—+— Actitudes Favorables.
-.-.-.-.- Actitudes Indiferentes.
————— Actitudes Desfavorables.

Tabla 2.1 Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según la edad.

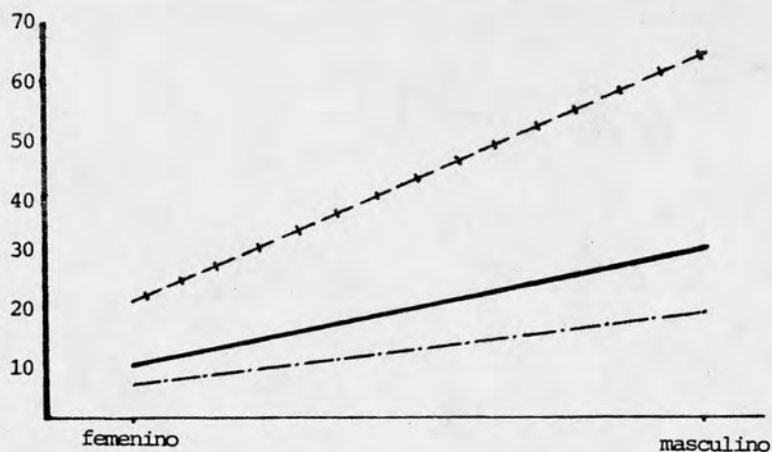
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
15 - 20	38	12.8	12	4.0	13	4.3	63
21 - 30	74	25.0	18	6.0	38	12.8	130
31 - 40	29	9.8	9	3.0	8	2.7	46
41 - 50	16	5.3	7	2.3	8	2.7	31
51 - 60	9	3.0	2	0.6	7	2.3	18
61 o más	5	1.7	1	0.3	3	1.0	9
Sub-total	171	57.6	49	16.2	77	25.8	297



Gráfica 2.1. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según la edad.

Tabla 2. 2. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el sexo.

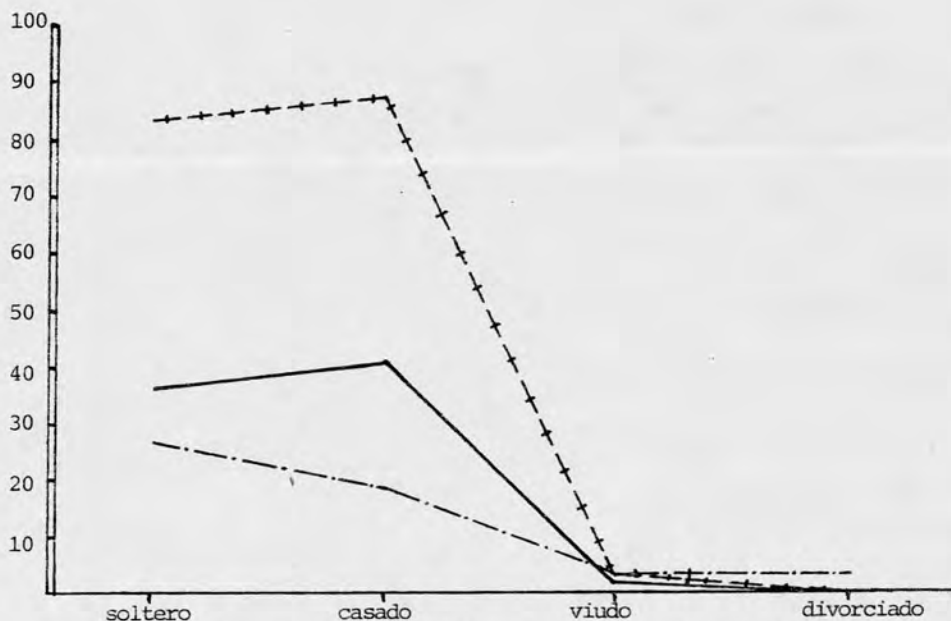
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
FEMENINO	41	13.8	12	4.0	18	6.0	71
MASCULINO	130	43.7	37	12.4	59	19.8	226
Sub-totales	171	57.5	49	16.2	77	25.8	297



Gráfica 2. 2. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el sexo.

Tabla 2.3. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el estado civil.

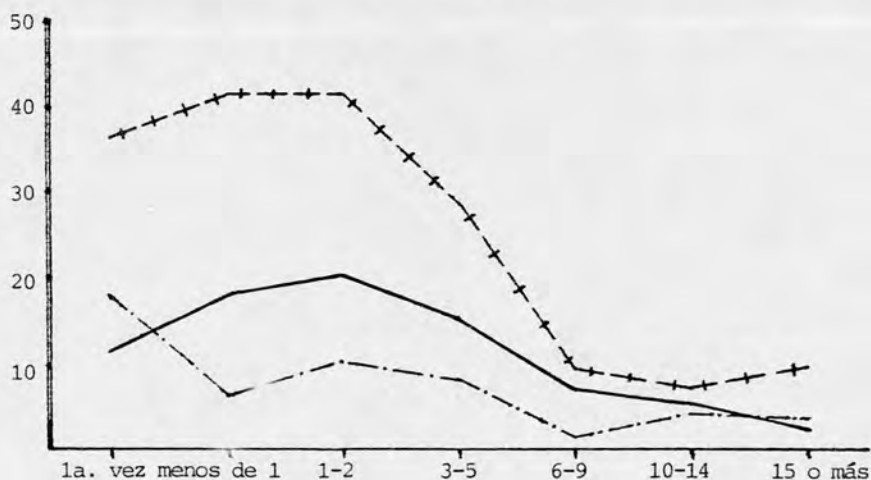
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
SOLTERO	83	28.0	27	9.0	36	12.1	146
CASADO	86	28.9	18	6.0	40	13.4	144
VIUDO	2	0.6	2	0.6	1	0.6	5
DIVORCIADO	0	0.0	2	0.6	0	0.0	2
Sub-total	171	58.6	49	16.2	77	25.8	297



Gráfica 2.3. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el estado civil.

Tabla 2.4. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

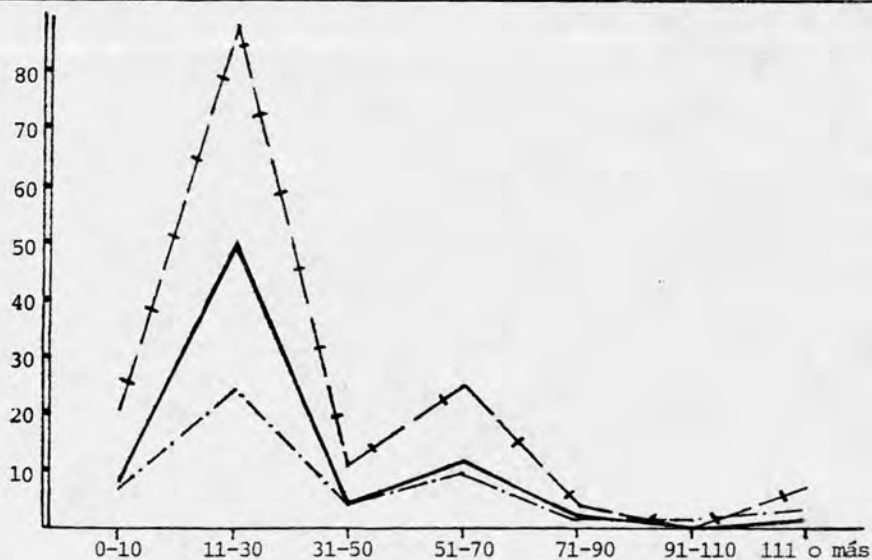
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
1a. vez	36	12.1	17	5.7	11	3.7	64
menos de 1	41	13.8	6	2.0	17	5.7	64
1 - 2	41	13.8	10	3.3	20	6.7	71
3 - 5	28	9.4	8	2.6	15	5.0	51
6 - 9	9	3.0	1	0.3	7	2.3	17
10 - 14	7	2.3	4	1.3	5	1.6	16
15 o más	9	3.0	3	1.0	2	0.6	14
Sub-total	171	57.4	49	16.2	77	25.6	297



Gráfica 2.4. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

Tabla 2.5. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

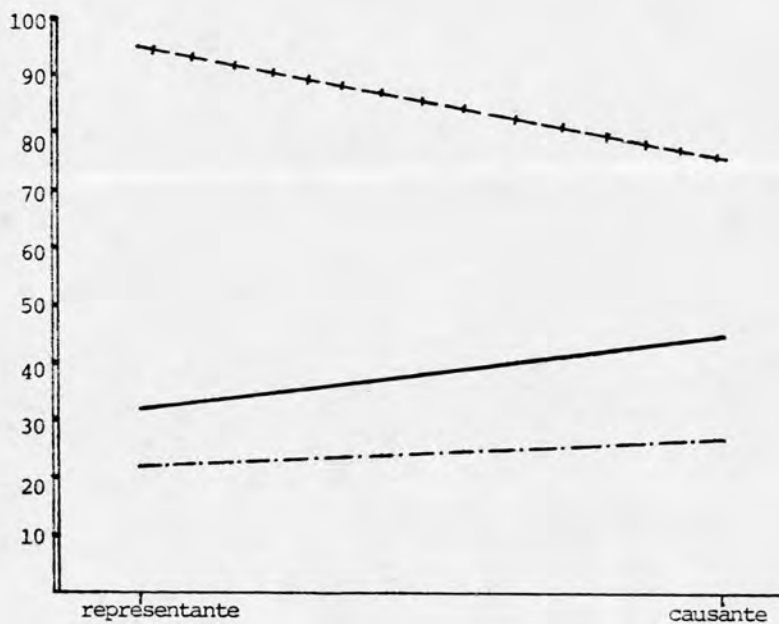
RANGO (en mins.)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
0 - 10	21	7.0	7	2.3	8	2.6	36
11 - 30	103	34.6	24	8.0	50	16.8	177
31 - 50	11	3.7	4	1.3	4	1.3	19
51 - 70	25	8.4	10	3.3	11	3.7	46
71 - 90	4	1.3	1	0.3	2	0.6	7
91 - 110	0	0.0	0	0.0	1	0.3	1
111 o más	7	2.3	3	1.0	1	0.3	11
Sub-total	171	57.3	49	16.2	77	25.6	297



Gráfica 2.5. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

Tabla 2.6. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tipo de público.

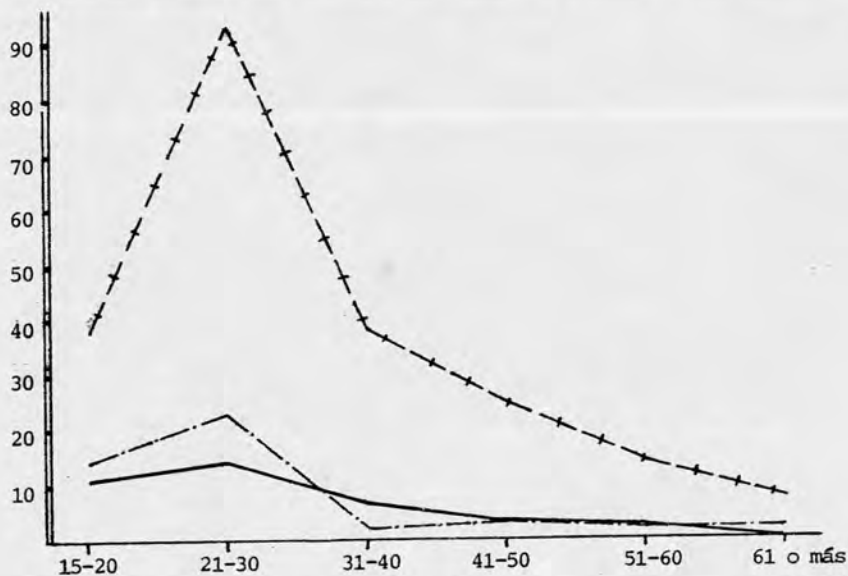
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
REPRESENTANTE	95	31.9	22	7.4	32	10.7	149
CAUSANTE	76	25.5	27	9.0	45	15.1	148
Sub-total	171	57.4	49	16.4	77	25.8	297



Gráfica 2.6. Actitudes del público hacia el servicio en general agrupadas según el tipo de público.

Tabla 2.7. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según la edad.

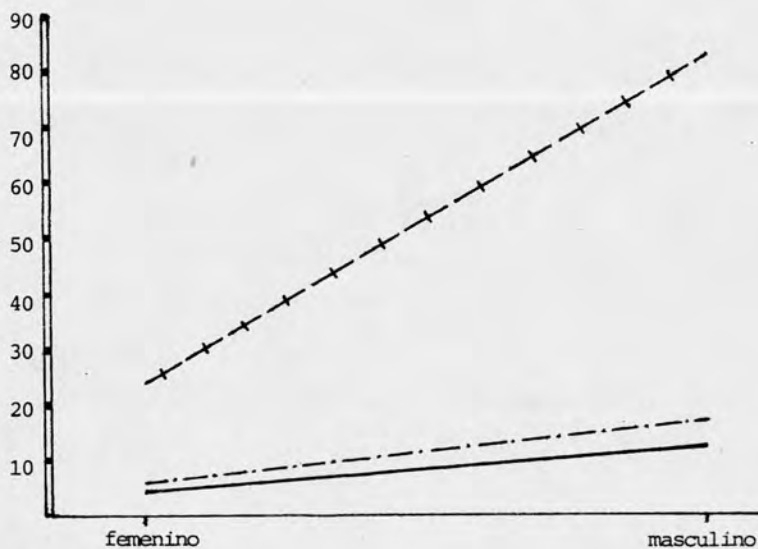
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
15 - 20	38	12.7	14	4.7	11	3.7	63
21 - 30	93	31.3	23	7.7	14	4.7	130
31 - 40	38	12.7	2	0.6	6	2.0	46
41 - 50	25	8.4	3	1.0	3	1.0	31
51 - 60	14	4.7	2	0.6	2	0.6	18
61 o más	7	2.3	2	0.6	0	0.0	9
Sub-total	215	72.1	46	15.2	36	12.0	297



Gráfica 2.7. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según la edad.

Tabla 2.8. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el sexo.

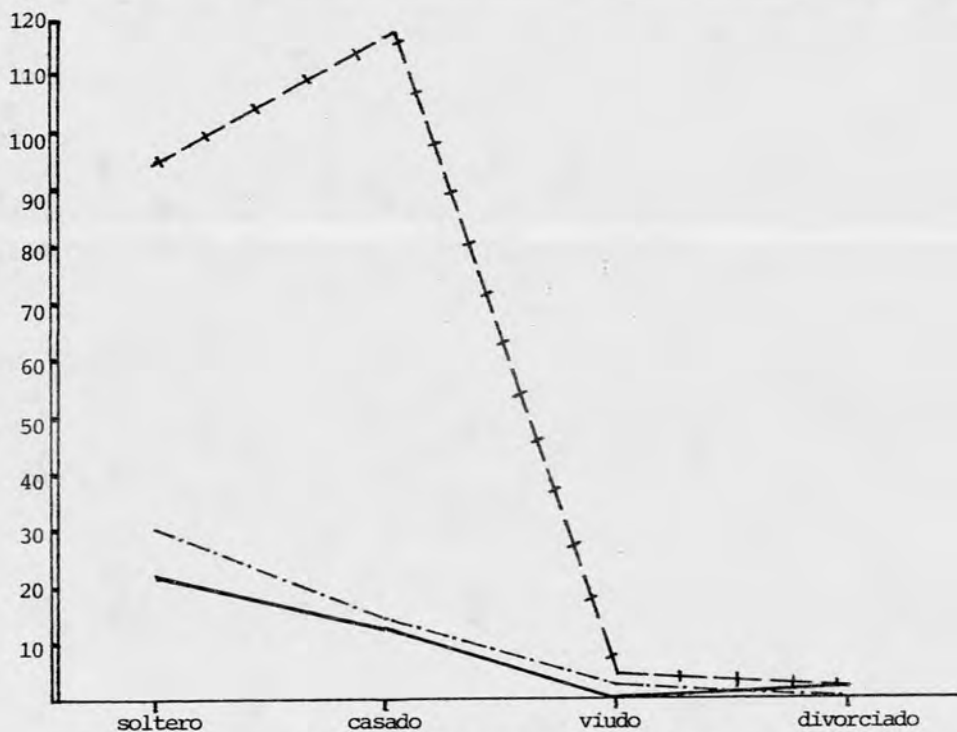
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
FEMENINO	48	16.2	12	4.0	11	3.7	71
MASCULINO	167	56.2	34	11.4	25	8.4	226
Sub-total	215	72.3	46	15.4	36	12.1	297



Gráfica 2.8. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el sexo.

Tabla 2.9. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el estado civil.

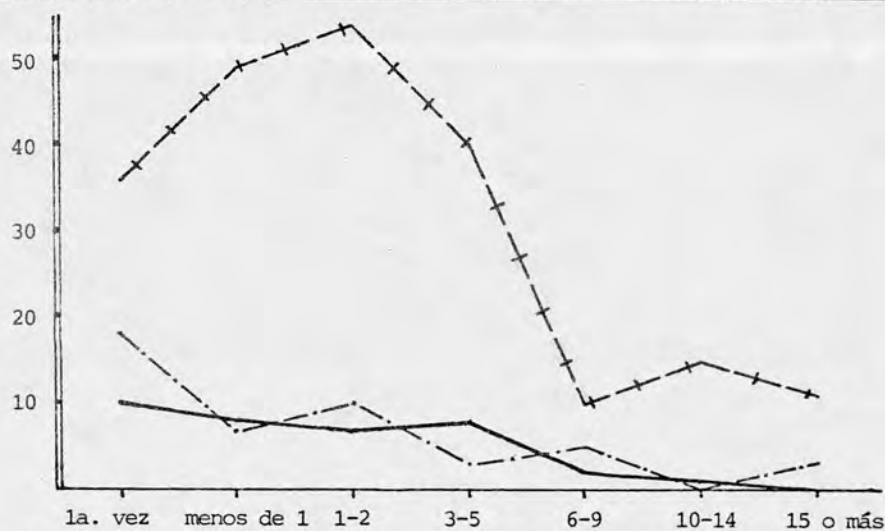
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
SOLTERO	94	31.6	30	10.1	22	7.4	146
CASADO	117	39.3	14	4.7	13	4.3	144
VIUDO	3	1.0	2	0.6	0	0.0	5
DIVORCIADO	1	0.3	0	0.0	1	0.3	2
Sub-total	215	72.2	46	15.4	36	12.0	297



Gráfica 2.9. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el estado civil.

Tabla 2.10. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

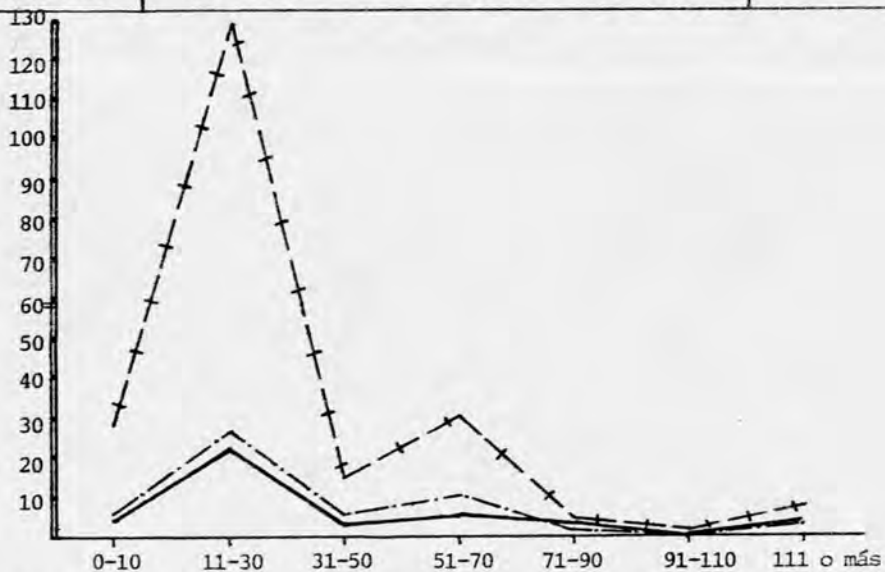
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
1a. vez	36	12.1	18	6.6	10	3.3	64
menos de 1	49	16.4	7	2.3	8	2.6	64
1 - 2	54	18.1	10	3.3	7	2.3	71
3 - 5	40	13.4	3	1.0	8	2.6	51
6 - 9	10	3.3	5	1.6	2	0.6	17
10 - 14	15	5.0	0	0.0	1	0.3	16
15 o más	11	3.7	3	1.0	0	0.0	14
Sub-total	215	72.0	46	15.8	36	11.7	297



Gráfica 2. 10. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

Tabla 2. 11. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

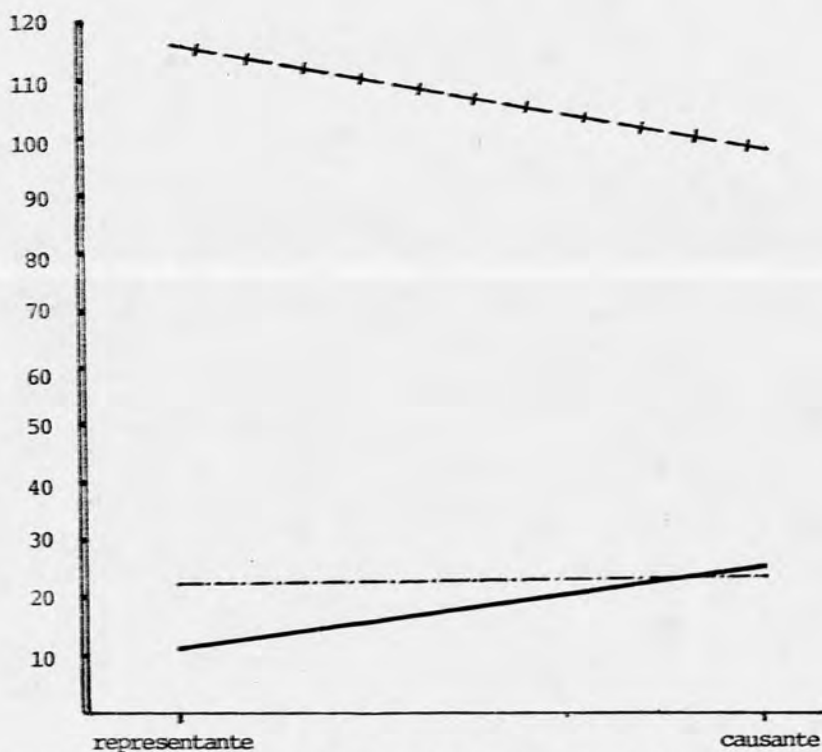
RANGO (en mins.)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
0 - 10	29	9.7	4	1.3	3	1.0	36
11 - 30	130	43.7	25	8.4	22	7.4	177
31 - 50	13	4.3	4	1.3	2	0.6	19
51 - 70	31	10.4	10	3.3	5	1.6	46
71 - 90	4	1.3	1	0.3	2	0.6	7
91 - 110	1	0.3	0	0.0	0	0.0	1
111 o más	7	2.3	2	0.6	2	0.6	11
Sub-total	215	72.0	46	15.2	36	11.8	297



Gráfica 2. 11. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

Tabla 2. 12. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tipo de público.

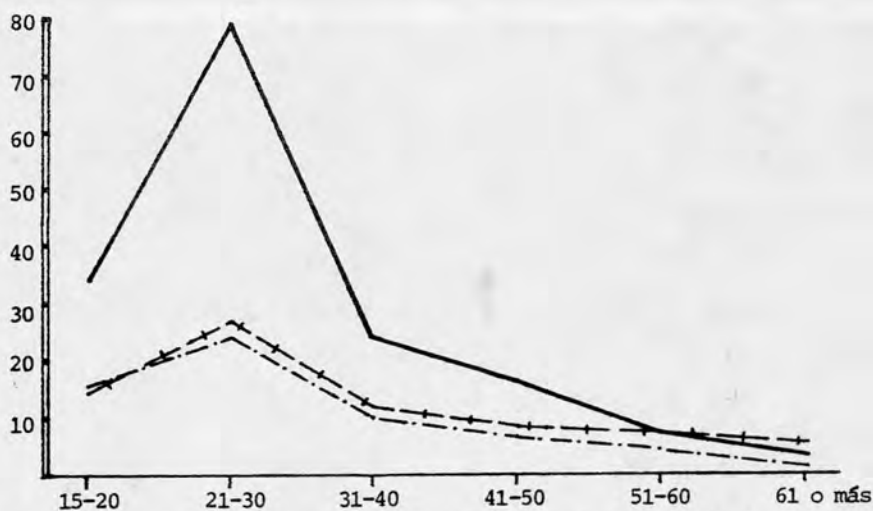
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
REPRESENTANTE	116	39.0	22	7.4	11	3.7	149
CAUSANTE	99	33.3	24	8.0	25	8.4	148
Sub-total	215	72.3	46	15.4	36	12.1	297



Gráfica 2. 12. Actitudes del público hacia el pago del impuesto agrupadas según el tipo de público.

Tabla 2. 13. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según la edad.

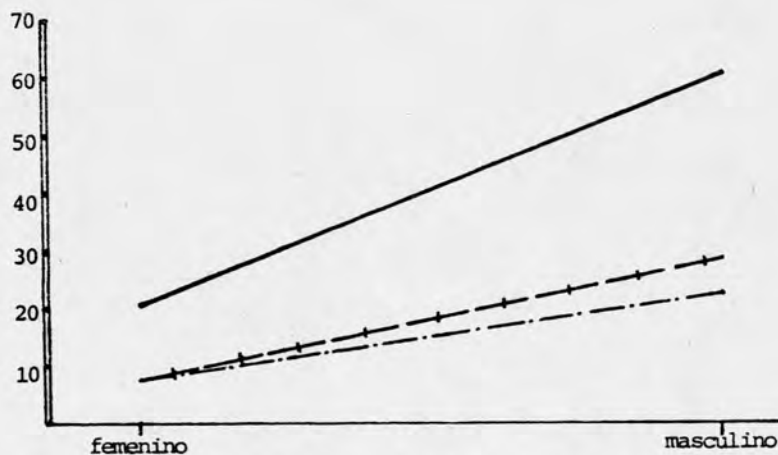
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
15 - 20	14	4.7	15	5.0	34	11.4	63
21 - 30	27	9.0	24	8.0	79	26.5	130
31 - 40	12	4.0	10	3.3	24	8.0	46
41 - 50	8	2.6	7	2.3	16	5.3	31
51 - 60	7	2.3	4	1.3	7	2.3	18
61 o más	5	1.6	1	0.3	3	1.0	9
Sub-total	73	24.2	61	20.2	163	54.5	297



Gráfica 2. 13. Actitudes del público el trato de los empleados agrupadas según la edad.

Tabla 2. 14. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el sexo.

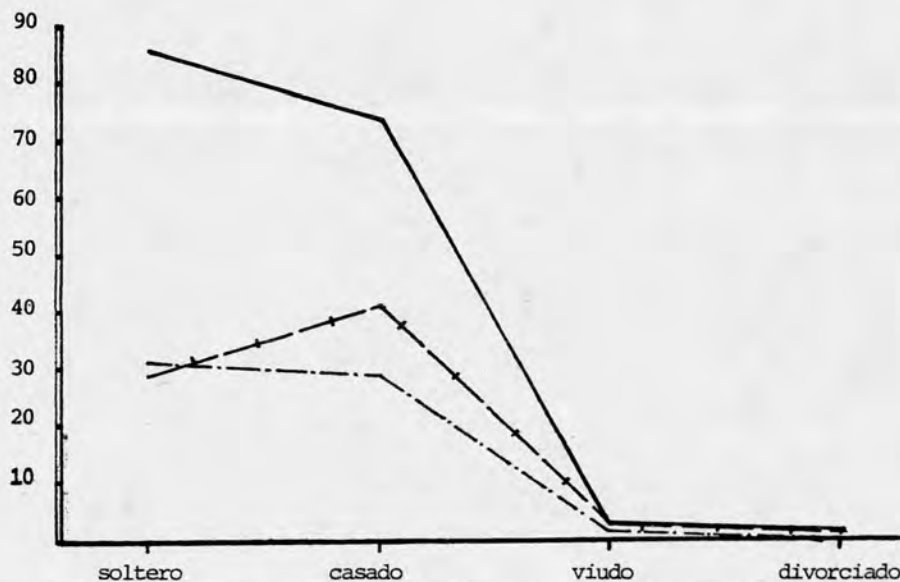
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
FEMENINO	15	5.0	15	5.0	41	13.8	71
MASCULINO	58	19.5	46	15.4	122	41.0	226
Sub-total	73	24.5	61	20.5	163	54.8	297



Gráfica 2. 14. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el sexo.

Tabla 2. 15. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el estado civil.

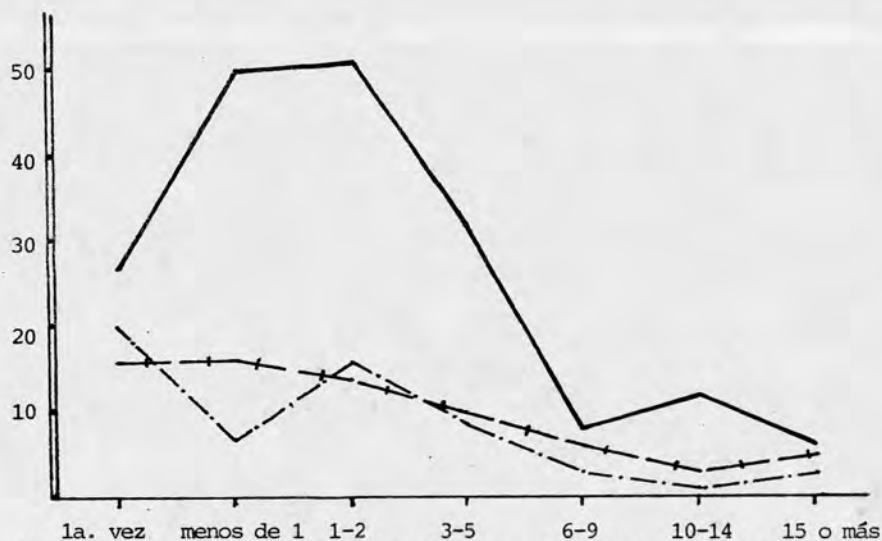
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
SOLTERO	29	9.7	31	10.4	86	28.9	146
CASADO	41	13.8	29	9.7	74	24.9	144
VIUDO	2	0.6	1	0.3	2	0.6	5
DIVORCIADO	1	0.3	0	0.0	1	0.3	2
Sub-total	73	24.5	61	20.5	163	54.8	297



Gráfica 2. 15. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el estado civil.

Tabla 2. 16. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

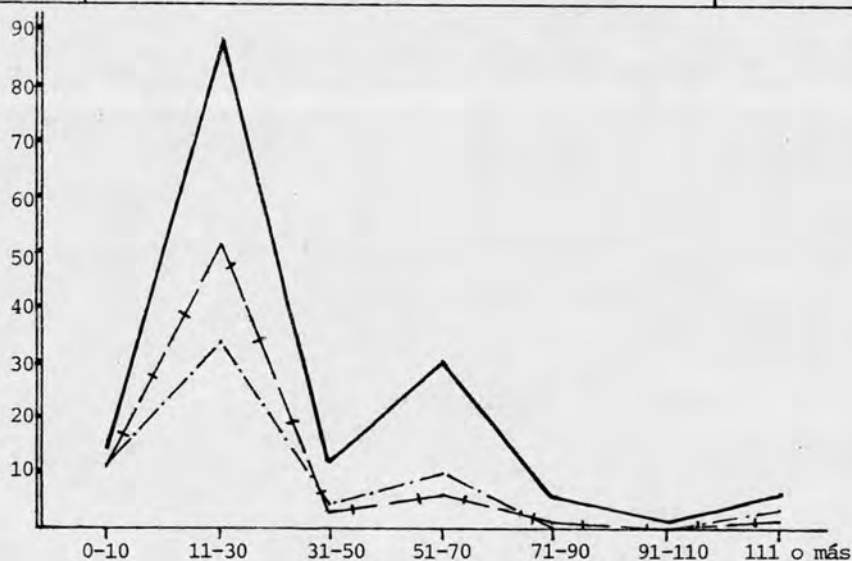
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
1a. vez	17	5.7	20	6.7	27	9.0	64
menos de 1	17	5.7	7	2.3	40	13.4	64
1 - 2	14	4.7	16	5.3	41	13.8	71
3 - 5	10	3.3	9	3.0	32	10.7	51
6 - 9	6	2.0	3	1.0	8	2.6	17
10 - 14	3	1.0	1	0.3	12	4.0	16
15 o más	6	2.0	5	1.6	3	1.0	14
Sub-total	73	24.5	61	20.5	163	54.8	297



Gráfica 2. 16. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

Tabla 2. 17. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

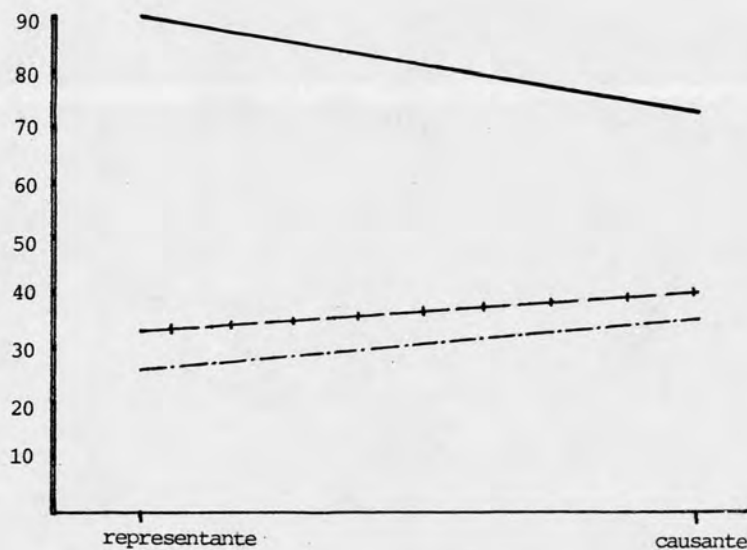
RANGO (en mins.)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
0 - 10	11	3.7	11	3.7	14	4.7	36
11 - 30	51	17.1	32	10.7	94	31.6	177
31 - 50	3	1.0	4	1.3	12	4.0	19
51 - 70	6	2.0	10	3.3	30	10.1	46
71 - 90	1	0.3	0	0.0	6	2.0	7
91 - 110	0	0.0	0	0.0	1	0.3	1
111 o más	1	0.3	4	1.3	6	2.0	11
Sub-total	73	24.5	61	20.5	163	54.8	297



Gráfica 2. 17. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

Tabla 2. 18. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tipo de público.

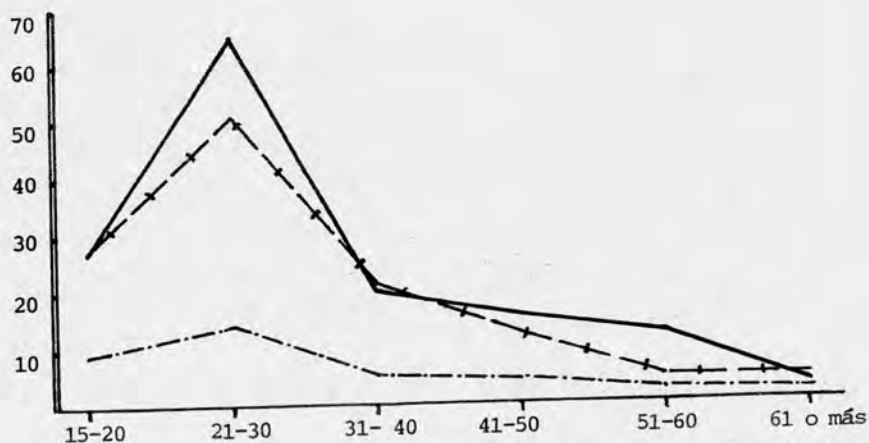
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
REPRESENTANTE	33	11.1	26	8.7	90	30.3	149
CAUSANTE	40	13.4	35	11.7	73	24.5	148
Sub-total	73	24.5	61	20.5	163	54.8	297



Gráfica 2. 18. Actitudes del público hacia el trato de los empleados agrupadas según el tipo de público.

Tabla 2. 19. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según la edad.

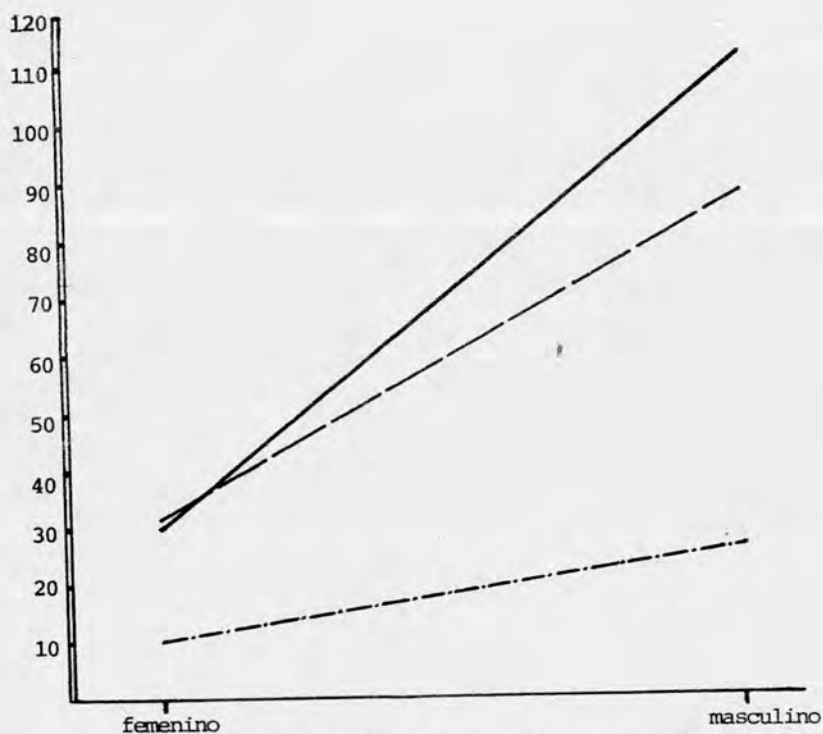
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
15 - 20	27	9.0	9	3.0	27	9.0	63
21 - 30	51	17.1	14	4.7	65	21.8	130
31 - 40	21	7.0	5	1.6	20	6.7	46
41 - 50	12	4.0	4	1.3	15	5.0	31
51 - 60	4	1.3	2	0.6	12	4.0	18
61 o más	4	1.3	2	0.6	3	1.0	9
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2. 19. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según la edad.

Tabla 2. 20. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el sexo.

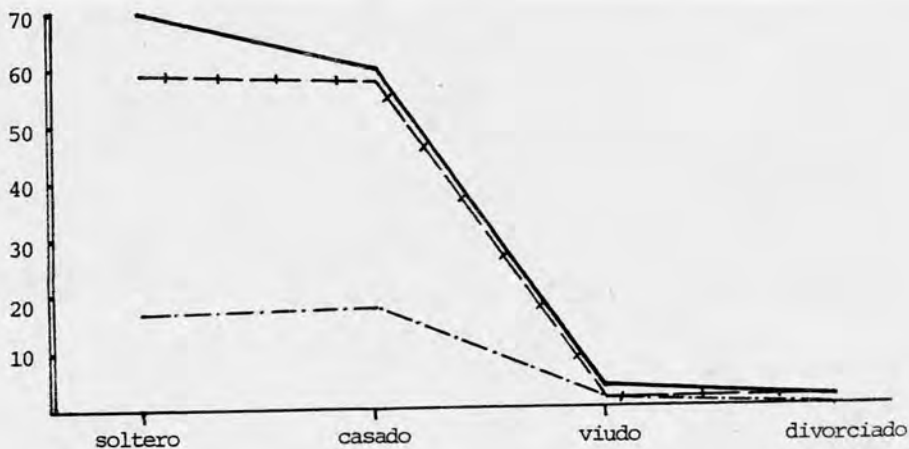
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
FEMENINO	31	10.4	10	3.3	30	10.1	71
MASCULINO	88	29.6	26	8.7	112	37.7	226
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2. 20. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el sexo.

Tabla 2. 21. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el estado civil.

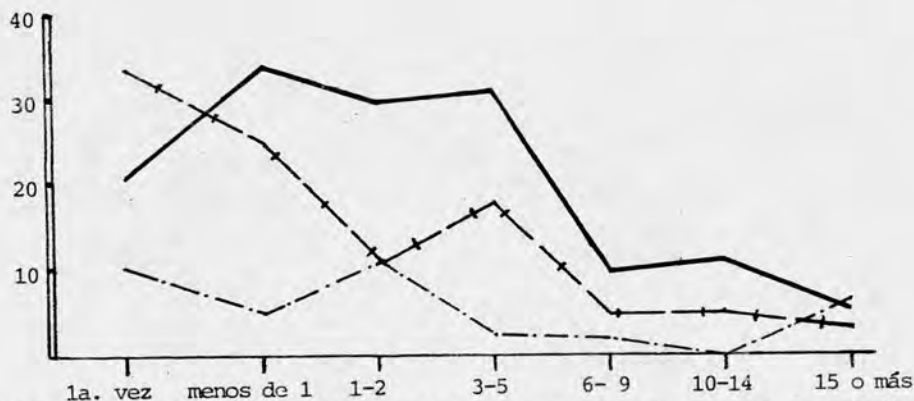
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
SOLTERO	59	19.8	17	5.7	70	23.5	146
CASADO	58	19.5	18	6.0	68	22.8	144
VIUDO	1	0.3	1	0.3	3	1.0	5
DIVORCIADO	1	0.3	0	0.0	1	0.3	2
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2. 21. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el estado civil.

Tabla 2. 22. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tiempo de recibir el - el servicio.

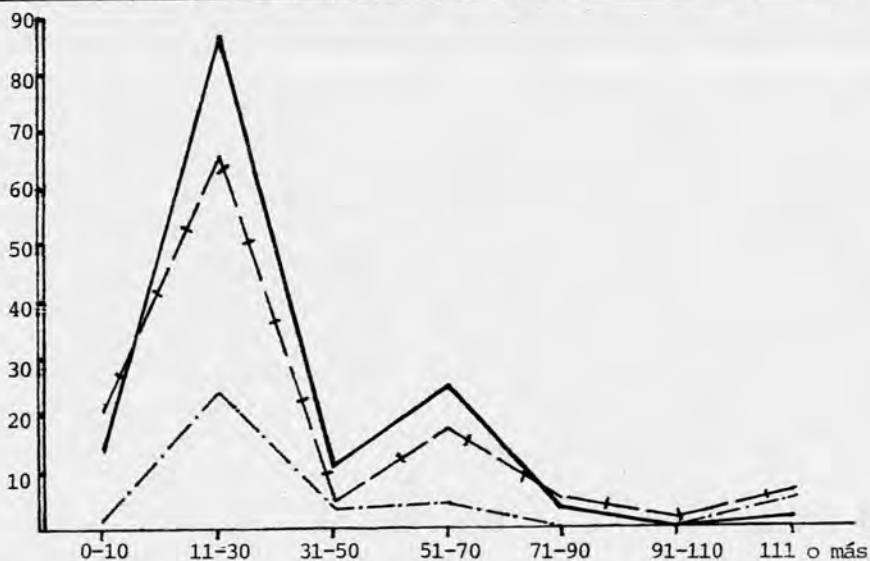
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
1a. vez	33	11.1	10	2.3	21	7.0	64
menos de 1	25	8.4	5	1.6	34	11.4	64
1 - 2	30	10.1	11	3.7	30	10.1	71
3 - 5	18	6.0	2	0.6	31	10.4	51
6 - 9	5	1.6	2	0.6	10	3.3	17
10 - 14	5	1.6	0	0.0	11	3.7	16
15 o más	3	1.0	6	2.0	5	1.6	14
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2. 22. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tiempo de recibir el - el servicio.

Tabla 2. 23. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

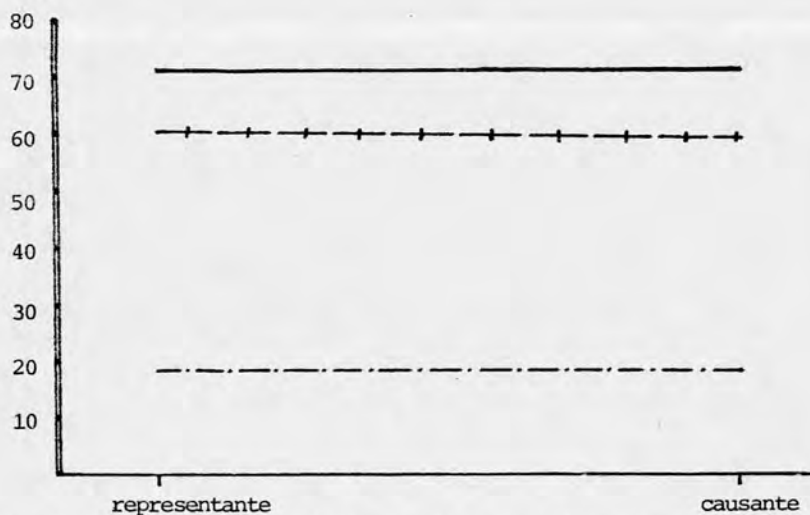
RANGO (en mins.)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
0 - 10	21	7.0	1	0.3	14	4.7	36
11 - 30	65	21.8	24	8.0	88	29.6	177
31 - 50	5	1.6	4	1.3	11	3.7	19
51 - 70	18	6.0	3	1.0	25	8.4	46
71 - 90	4	1.3	0	0.0	3	1.0	7
91 - 110	1	0.3	0	0.0	0	0.0	1
111 o más	5	1.6	4	1.3	1	0.3	11
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2. 23. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

Tabla 2.24. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tipo de público.

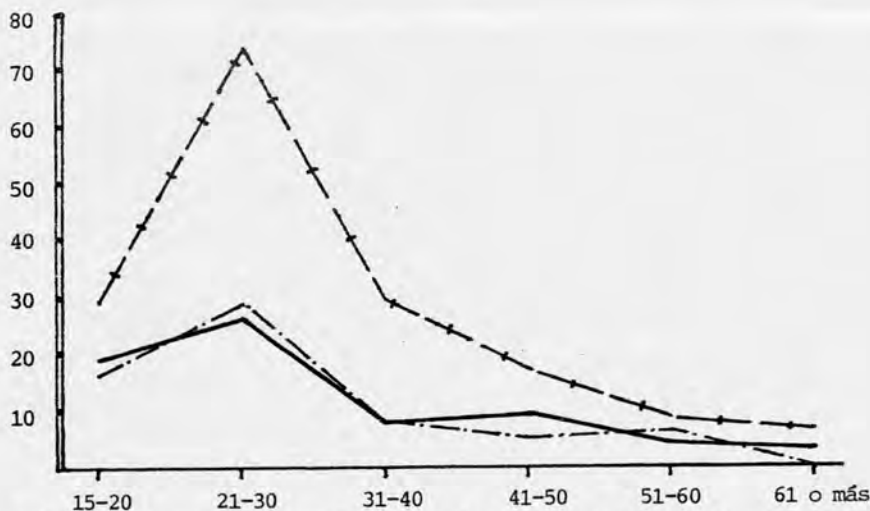
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
REPRESENTANTE	60	20.2	18	6.0	71	23.9	149
CAUSANTE	59	19.8	18	6.0	71	23.9	148
Sub-total	119	40.0	36	12.1	142	47.8	297



Gráfica 2.24. Actitudes del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos agrupadas según el tipo de público.

Tabla 2. 25. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según la edad.

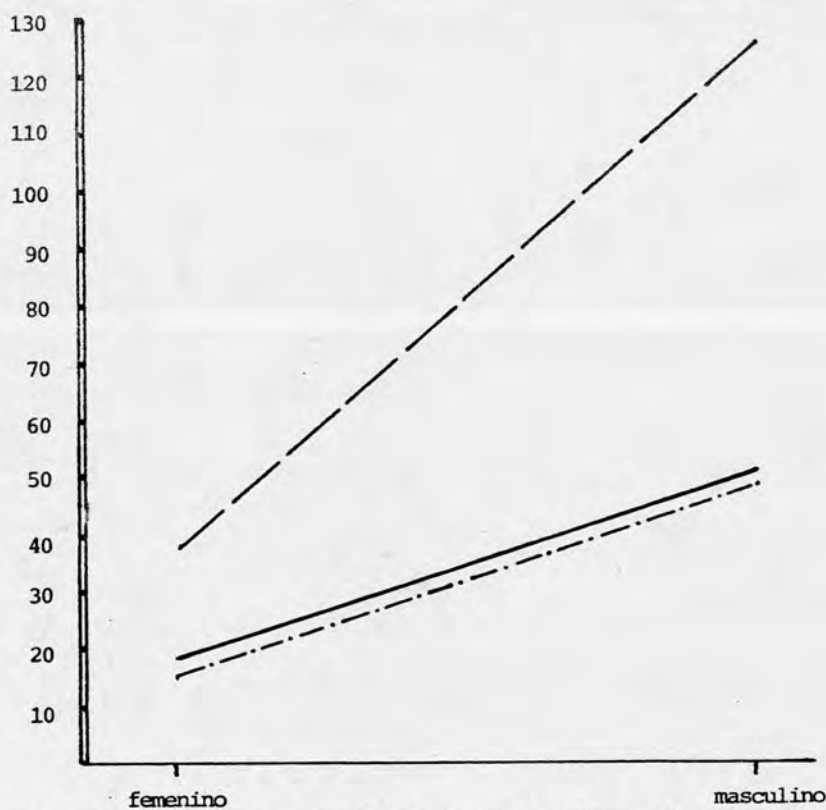
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
15 - 20	29	9.7	16	5.3	18	6.0	63
21 - 30	74	24.9	29	9.7	27	9.0	130
31 - 40	30	10.1	8	2.6	8	2.6	46
41 - 50	17	5.7	5	1.6	9	3.0	31
51 - 60	8	2.6	6	2.0	4	1.3	18
61 o más	6	2.0	0	0.0	3	1.0	9
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 25. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según la edad.

Tabla 2. 26. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el sexo.

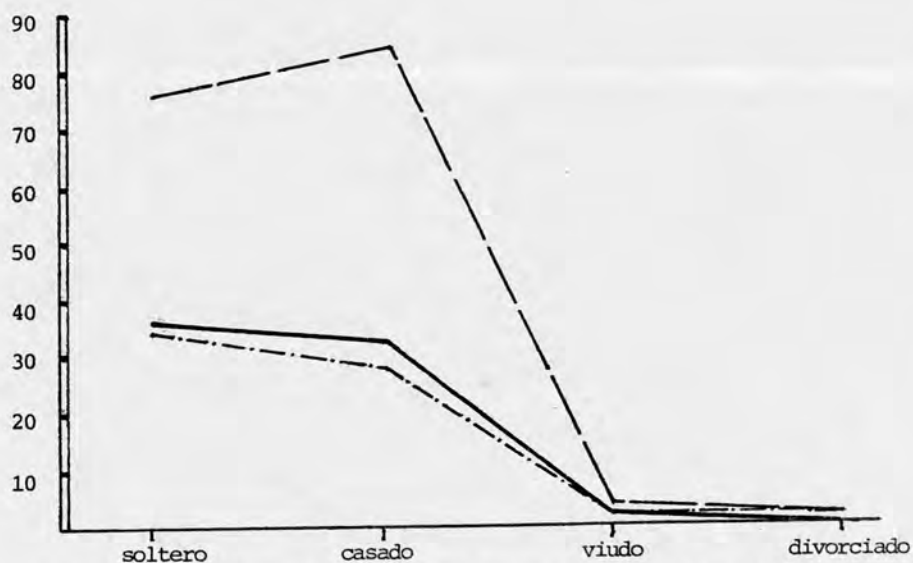
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
FEMENINO	38	12.7	15	5.0	18	6.0	71
MASCULINO	126	42.4	49	16.4	51	17.1	226
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 26. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el sexo.

Tabla 2. 27. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el estado civil.

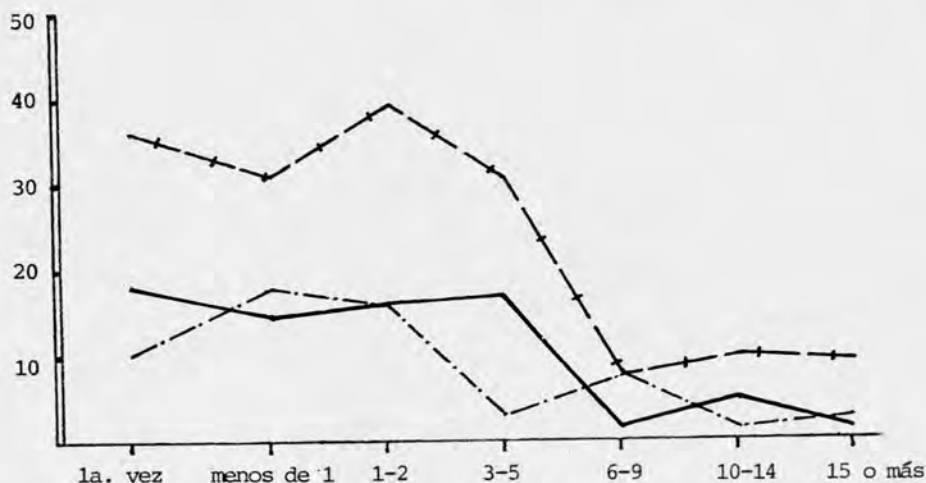
RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
SOLTERO	76	25.5	34	11.4	36	12.1	146
CASADO	84	28.2	28	9.4	32	10.7	144
VIUDO	3	1.0	1	0.3	1	0.3	5
DIVORCIADO	1	0.3	1	0.3	0	0.0	2
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 27. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el estado civil.

Tabla 2. 28. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

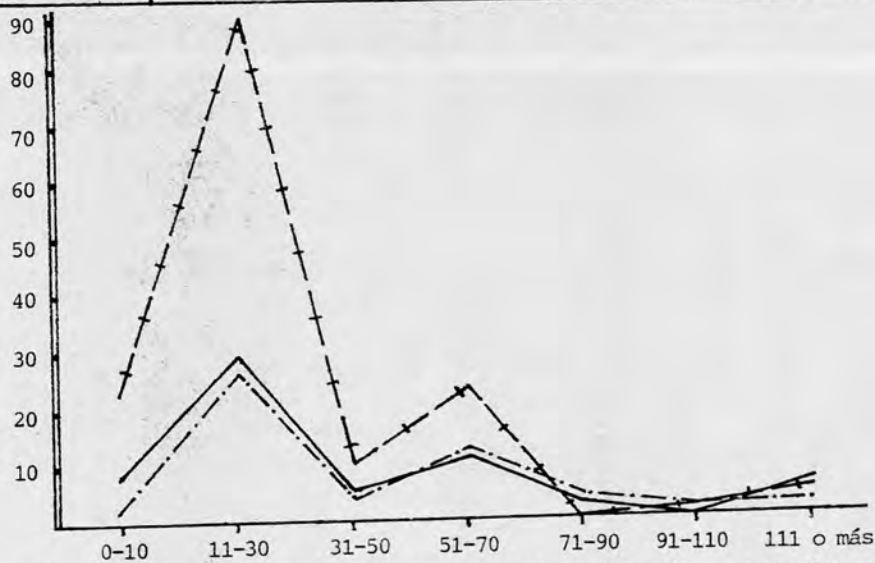
RANGO (en años)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
1a. vez	36	12.1	18	6.0	10	3.3	64
menos de 1	31	10.4	15	5.0	18	6.0	64
1 - 2	39	13.1	16	5.3	16	5.3	71
3 - 5	31	10.4	3	1.0	17	5.7	51
6 - 9	8	2.6	8	2.6	1	0.3	17
10 - 14	10	3.3	1	0.3	5	1.6	16
15 o más	9	3.0	3	1.0	2	0.6	14
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 28. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tiempo de recibir el servicio.

Tabla 2. 29. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

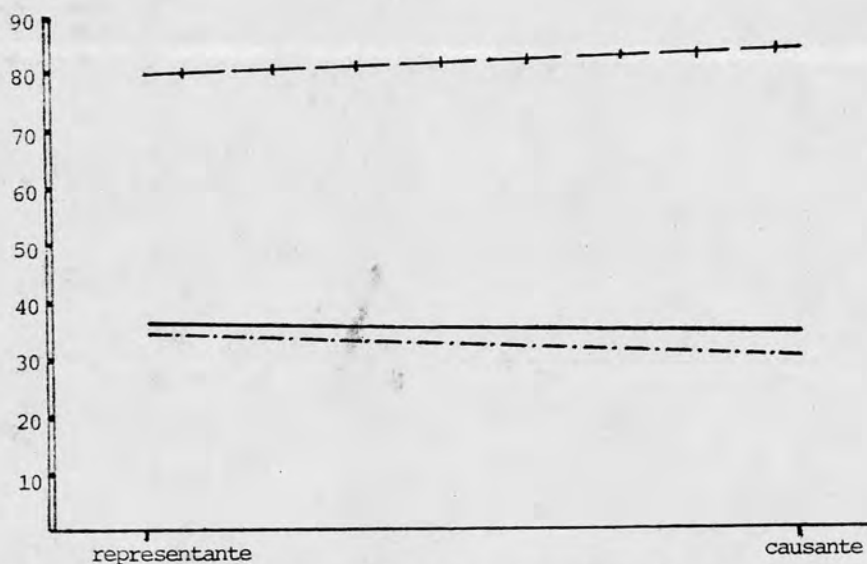
RANGO (en mins.)	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
0 - 10	23	7.7	6	2.0	8	2.6	36
11 - 30	102	34.3	36	12.1	39	13.1	177
31 - 50	10	3.3	4	1.3	5	1.6	19
51 - 70	23	7.7	12	4.0	11	3.7	46
71 - 90	2	0.6	3	0.3	2	0.6	7
91 - 110	0	0.0	1	0.3	0	0.0	1
111 o más	4	1.3	2	0.6	5	1.6	11
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 29. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tiempo para llegar a la oficina.

Tabla 2. 30. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tipo de público.

RANGO	FAVORABLE		INDIFERENTE		DESFAVORABLE		Sub-total n.s.
	n.s.	%	n.s.	%	n.s.	%	
REPRESENTANTE	80	26.9	34	11.4	35	11.7	149
CAUSANTE	84	28.2	30	10.1	34	11.4	148
Sub-total	164	55.2	64	21.5	69	23.2	297



Gráfica 2. 30. Actitudes del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites agrupadas según el tipo de público.

3. Cuestionario a los empleados.

Para calificar el cuestionario se registraron únicamente aquellas respuestas que indicaban aspectos negativos, de problemas o de carencias, tanto en los empleados como en el ambiente laboral de la oficina.

El registro de cada una de estas disfunciones se extrajeron de las opiniones expresadas a varias preguntas del cuestionario que trataban sobre un mismo tema, y no de una sola pregunta. En su gran mayoría, unas preguntas eran el complemento de las otras.

A continuación se presentan las opiniones, expectativas y problemas, las áreas que cubren, una explicación del por qué existen y el número de empleados que describen una misma disfunción:

Area: Relaciones interpersonales entre jefes-subordinados y entre los compañeros.

Falta de comunicación por parte del jefe de oficina: Debido a los malos informes del jefe respecto a las labores que deben realizar los subordinados: 7 empleados lo describen.

Falta de una adecuada supervisión: Debido a la hermeticidad para aceptar nuevas ideas de los empleados, ejercer un liderazgo estricto y tener ideas de autosuficiencia: 12 empleados lo describen.

Falta de colaboración por parte de los compañeros de trabajo: Debido a egoismos: 13 empleados lo describen.

Falta de responsabilidad en el trabajo por parte de los compañeros: debido a negligencias, constantes interrupciones inapropiadas: 7 empleados lo describen.

Falta de relaciones personales fuera del trabajo entre los compañeros: Debido a las indiscreciones e intrigas: 8 empleados lo describen.

Falta de comunicación entre los compañeros de trabajo: Debido a la poca convivencia dentro y fuera de la oficina y, a la agresividad verbal: 8 empleados lo describen.

Area: Desempeño del trabajo.

Falta de empleados que atiendan al público: Debido a la lentitud en el desarrollo del trabajo causa conflictos con el público y aglomeraciones: 13 empleados lo describen.

Falta de personal de oficina (los que no atienden al público): Debido a la acumulación de trabajo: 12 empleados lo describen.

Falta de moneda fraccionaria (en cajas): Debido a la carencia del personal encargado para hacerlo: 3 empleados lo describen.

Desagrado por el trabajo desarrollado actualmente: Debido a la rutina y por la falta de desarrollo individual dentro de la oficina: 7 empleados lo describen.

Necesidad por cambios en sistemas y procedimientos de trabajo: Debido al papeleo actual, falta de instrucción al causante y falta de actualización de los instructivos de trabajo: 11 empleados lo describen.

Area: Instalaciones y mobiliario.

Estado en que se encuentran:

Construcción del edificio: Mala: 11 empleados lo describen.

Iluminación: Mala: 7 empleados lo describen.

Distribución de áreas de trabajo: Mala: 5 empleados lo describen.

Humedad: Mala: 8 empleados lo describen.

Ventilación: Mala: 7 empleados lo describen.

Temperatura: Mala: 8 empleados lo describen.

Estado de las sillas: Malo: 6 empleados lo describen.

Estado de escritorios: Malo: 8 empleados lo describen.

Estado de archiveros: Malo: 9 empleados lo describen.

Estado de los mostradores: Malo: 9 empleados lo describen.

Limpieza: Mala: 7 empleados lo describen.

Mantenimiento: Malo: 8 empleados lo describen.

Estado de los sanitarios: Malo: 5 empleados lo describen.

Ubicación de la oficina con respecto al domicilio del empleado: Mala: 7 empleados lo describen.

Falta de local apropiado en general: Debido a su mal aspecto que dá al público y a los propios empleados: 11 empleados lo describen.

Area: Máquinas y material de trabajo.

Falta de sumadoras: 6 empleados lo describen.

Falta de máquinas de escribir: 3 empleados lo describen.

Falta de calculadoras: 3 empleados lo describen.

Existen desperfectos en sumadoras, máquinas de escribir y calculadoras: 5 empleados lo describen.

Falta de papelería (formas fiscales, plumas, lápices, hojas de papel, engrapadoras, etc.): 13 empleados lo describen.

ben.

Los problemas que trae como consecuencia la falta o los desperfectos en máquinas y material de trabajo es la acumulación de trabajo, pérdida de tiempo y la mala impresión hacia el público.

Area: Motivación e incentivos.

Ordenamiento de los incentivos, de acuerdo a la frecuencia relativa, considerada por los mismos empleados:

1° Mayor conocimiento del trabajo que se realiza:

9 empleados lo describen.

2° Mejores instalaciones: 8 empleados lo describen.

ben.

3° Aumento de sueldo: 7 empleados lo describen.

4° Mejor trato de los jefes: 11 empleados lo describen.

5° Ascensos a puestos superiores: 10 empleados lo describen.

6° Mayor compañerismo entre los integrantes de la oficina: 12 empleados lo describen.

7° Decremento de la carga de trabajo: 8 empleados lo describen.

8° Cursos de capacitación: 8 empleados lo describen.

9° Mejores prestaciones: 7 empleados lo describen.

10° Asistir a eventos deportivos, culturales y sociales: 13 empleados lo describen.

Falta de estímulos por buen desempeño del trabajo, por parte del jefe hacia los empleados: 3 empleados lo describen.

Falta de información respecto a las prestaciones que la Secretaría de Hacienda procura para sus trabajadores: 7 empleados lo describen.

Falta de participación en actividades socio-culturales: Debido al poco compañerismo entre los empleados: 13 empleados lo describen.

Falta de programas de desarrollo de personal para ascender a puestos superiores: Debido a la falta de organización y al descuido de la Dependencia: 10 empleados lo describen.

Quejas por no recibir compensaciones: Debido a la falta de pagos en las fechas determinadas para su cobro: 5 empleados lo describen.

Area: Conocimientos sobre la Secretaría y Oficinas Federales de Hacienda.

Falta de conocimientos sobre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto a su formación, sus objetivos y su organización jerárquica: 13 empleados lo describen.

Falta de conocimientos sobre la organización y objeti-

vos de las Oficinas Federales de Hacienda: 8 empleados lo describen.

Falta de conocimientos sobre el grupo de trabajo en que se labora, respecto a su creación y los servicios que presta: 3 empleados lo describen.

Falta de conocimientos sobre la relación que guardan los grupos de la oficina y cuales son sus áreas de actividades: 10 empleados lo describen.

Area: Relación causante-- empleado.

Existe mala opinión del empleado hacia el causante: Debido a que el empleado piensa que el causante es ignorante y exigente: 6 empleados lo describen.

Existen problemas con los causantes: Debido a que existen discusiones entre los empleados y el público: 7 empleados lo describen.

Existe la creencia en el empleado que el causante tiene una mala opinión de su trabajo y del papeleo burocrático: 8 empleados lo describen.

Existe un servicio deficiente al público, según el empleado: Debido a la falta de personal capacitado y a la falta de educación u orientación a los causantes: 7 empleados lo describen.

4. Lista de verificación.

De los análisis de puestos se elaboraron las lis-

tas de verificación, para cada uno de los empleados que atienden al público; y de la información recabada por las listas de verificación, se seleccionaron aquellas actividades -- que fueron señaladas por los empleados como aspectos en los cuales se sienten incompetentes y desean incrementar sus conocimientos y habilidades. Cada uno de los puntos señalados -- fueron indicadores de necesidades que tienen al realizar sus labores y que requieren adiestramiento y/o capacitación.

Además, se menciona la razón por la que se señalaron determinados aspectos contenidos en las listas de verificación, así como otros conocimientos que no se contemplaron en las listas y que fueron sugeridas por los sujetos.

Grupo: Registro Federal de Causantes Puesto: Encargado.

Como interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para conocer y estar al día en los nuevos reglamentos y decretos.

Como manejar calculadora.

Razones: Para efectuar con mayor rapidez la atención al público.

Como manejar sumadora:

Razones: Para hacer más rápida la atención al público.

Sugerencias: Conocimientos más amplios sobre los instructivos de trabajo.

Grupo: Registro Federal de Causantes. Puesto: Auxiliar

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fis
cales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Me gustaría adquirir nuevos conocimientos en le
yes fiscales.

Grupo: Otros impuestos y derechos. Puesto: Encargado

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fis
cales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para conocer más sobre el grupo de trabajo y -
sobre las labores que se hacen en la oficina.

Cómo manejar calculadora.

Razones: Para saber como se manejan.

Grupo: Otros impuestos y derechos. Puesto: Auxiliar

Cómo revisar la declaración de otros impuestos y derechos --
(gasolina, artículos eléctricos, tenencias, etc.).

Razones: Por que no sé muy bien los datos que tienen --
que llevar las diferentes formas fiscales.

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fis
cales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Se necesita conocerlas bien.

Cómo manejar sumadora.

Razones: En el grupo se usa mucho.

Cómo manejar calculadora.

Razones: También se usan mucho.

Grupo: Ejecución

Puesto: Encargado

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fis
cales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para dar un mejor servicio.

Cómo manejar sumadora.

Razones: Para tener mayor habilidad.

Cómo manejar calculadora.

Razones: Para mayores conocimientos y habilidades.

Sugerencias: Dar cursos de sistemas I.B.M.

Razones: Para tener más conocimientos sobre otras cosas
y poder progresar en el trabajo.

Grupo: Ejecución.

Puesto: Auxiliar

Cómo atender y tratar al público.

Razones: Para poder dar un mejor servicio al causante.

Cómo revisar las diferencias en la recepción de impuestos.

Razones: Para la selección correcta y aplicación de im
puestos.

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fis
cales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para aplicar correctamente las leyes, sobre to
do al contestar demandas en contra de actos de
esta oficina.

Sugerencias: En términos generales sobre contabilidad y

sobre los instructivos generales de la mesa de ejecución.

Grupo: Impuesto Sobre la Renta. Puesto: Encargado

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Las leyes fiscales son muy interpretativas y - ante el causante el empleado se desorienta en - el momento de interpretarlas creo que es necesario tener pláticas o cursos con personas capacitadas para esto.

Grupo: Impuesto Sobre la renta. Puesto: Auxiliar

Cómo atender y tratar al público.

Razones: Para tratar de poder convencer al causante, de los que vienen muy altaneros.

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para aplicarlos en el trabajo y tener más conocimientos.

Cómo manejar calculadora.

Razones: Para tener más conocimientos.

Sugerencias: Que den relaciones humanas para tratar al causante.

Grupo: Impuesto Sobre la Renta Puesto: Auxiliar

Cómo atender y tratar al público.

Razones: Para dar un mejor servicio al público de esta oficina.

Cómo manejar calculadora.

Razones: Para tener mayores conocimientos.

Cómo manejar sumadora.

Razones: Para tener mayores conocimientos.

Sugerencias: Cómo elaborar los oficios de correspondencia del grupo.

Grupo: Caja, Valores y Expendio de Estampillas. Puesto: Encargado

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para poder utilizarlos bien.

Sugerencias: Conocer sobre el trabajo del grupo de impuestos sobre la renta.

Grupo: Caja, Valores y Expendio de Estampillas. Puesto: Auxiliar

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Me gustaría conocer más sobre leyes fiscales.

Sugerencias: Cursos sobre personalidad.

Grupo: Expendio Anexo de Estampillas. Puesto: Encargado.

Cómo orientar al público sobre los timbres necesarios para -

sus trámites.

Razones: Por que muchos se quejan de los errores cometidos al decirles cuantos timbres necesitan.

Cómo interpretar y aplicar leyes, reglamentos o decretos fiscales utilizados en el puesto de trabajo.

Razones: Para conocer más sobre la Ley Orgánica de la Tesorería de la Federación y las Leyes del Timbre.

Sugerencias: Pláticas sobre el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y conocer sobre el grupo de impuestos sobre la renta.

E. Procedimiento estadístico.

El objeto de todo procedimiento estadístico es el de reducir los datos obtenidos a una forma manejable y comprensible, para poder ayudarnos en la toma de decisiones.

En efecto, cualquier tratamiento matemático que se realice a datos agrupados, señalará las áreas en que existen diferencias según un estándar, una puntuación esperada, una carencia o una deficiencia, a partir de los valores encontrados en esas áreas para el buen funcionamiento del sistema estudiado.

1. Encuesta al público.

Con el objeto de saber si existía o no diferencia significativa entre las actitudes del público, se contrastaron los grupos I, II y V entre sí, en donde más sujetos tuvieron una actitud favorable; y por otra parte, los grupos III y IV, siendo en donde más sujetos contestaron desfavorablemente a la encuesta.

Al contrastar las medias de cada uno de los grupos de actitudes, por medio del cálculo de la prueba "Z", sabríamos que áreas de estudio son más importantes para el públi-

co; utilizando la siguiente fórmula:

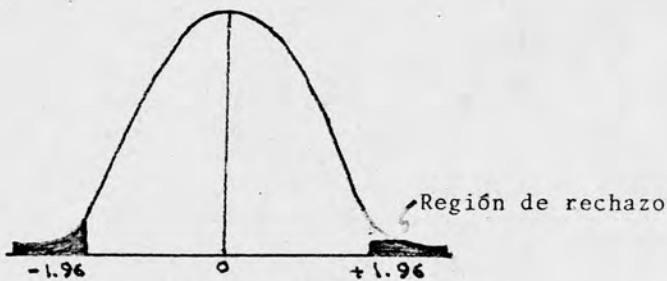
$$Z = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_1^2 + S_2^2}}$$

en donde: \bar{X} = Medias de los grupos de actitudes.

S^2 = Varianza.

N = Población de sujetos encuestados.

La regla de Decisión fué, con 0.05 grados de significancia: "Si el valor que se obtuviera de 'Z' se encontrará fuera del intervalo -1.96 a 1.96, la prueba sería significativa y por lo tanto se rechazaría H_0 ".



CURVA DE OPERACION

Para obtener el índice de correlación entre los -- grupos, se calculó el Coeficiente "r" (producto - momento), mediante la fórmula:

$$r = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

en donde: N = Población de sujetos encuestados.

X y Y = Grupos de actitudes.

- a. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos I y - II.

Planteamiento de hipótesis:

H₀: No existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el servicio en general y hacia el pago de impuestos.

H₁: Existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el servicio en general y hacia el pago de impuestos.

en símbolos tenemos: H₀: $\bar{X}_1 = \bar{X}_2$

H₁: $\bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

Cálculo e interpretación de datos:

El resultado de "Z" fué: 4.49; y el de coeficiente "r" fué: 0.25.

Lo cual indica que "Z" cae fuera del recorrido de significancia, habiendo una correlación débil tendiendo a moderada

da. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

b. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos I y V.

Planteamiento de hipótesis:

H_0 : No existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el servicio en general y hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : Existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el servicio en general y hacia la información recibida para realizar sus trámites.

en símbolos tenemos: $H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$

$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

Cálculo e interpretación de datos:

El resultado de "Z" fué: 5,7; y el de coeficiente "r": 0,16.

Lo cual indica que "Z" cae fuera del recorrido de significancia, habiendo una correlación débil. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

c. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos II y V.

Planteamiento de hipótesis:

H_0 : No existe diferencia entre las actitudes favorables del

público hacia el pago de impuestos y hacia la información que recibe para realizar sus trámites.

H_1 : Existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el pago de impuestos y hacia la información que recibe para realizar sus trámites.

en símbolos tenemos: $H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$

$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

Cálculo e interpretación de datos:

El resultado de "Z" fué: 1.98; y el de Coeficiente "r" fué: 0.13.

Lo cual indica que "Z" cae fuera del recorrido de significancia, habiendo una correlación débil. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

d. Contraste de actitudes desfavorables entre los Grupos -- III y IV.

Planteamiento de hipótesis:

H_0 : No existe diferencia entre las actitudes desfavorables del público hacia el trato con los empleados y hacia el tiempo que se lleva la tramitación de sus asuntos.

H_1 : Existe diferencia entre las actitudes desfavorables del público hacia el trato con los empleados y hacia el --- tiempo que se lleva la tramitación de sus asuntos.

en símbolos tenemos: $H_0: \bar{X}_1 = \bar{X}_2$

$H_1: \bar{X}_1 \neq \bar{X}_2$

Cálculo e interpretación de datos:

El resultado de "Z" fué: 3.10; y el de coeficiente "r" - fué 0.57.

Lo cual indica que "Z" cae fuera del recorrido de significancia, habiendo una correlación moderada. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por otro lado, el siguiente paso en el procedimiento estadístico de la encuesta al público, fué el cálculo de la prueba χ^2 (Jí cuadrada) con la finalidad de comprobar la existencia de una relación significativa entre los diferentes grupos de actitudes y las variables individuales del público encuestado.

Para obtener los datos necesarios para el cálculo de χ^2 , se elaboraron cuadros de divisiones cruzadas, en tablas de contingencia 2 x 3. Según Kerlinger "para el uso de χ^2 las limitaciones en la combinación de variables, son debidas al insuficiente tamaño de muestra y dificultad de comprensión de las relaciones contenidas en una tabla multidimensional" (4) como las que se presentan en el inciso de Calificación de la encuesta.

La medida de asociación que nos indicó la magnitud o fuerza de las relaciones entre variables fué el Coeficiente de Contingencias (C).

Las fórmulas utilizadas fueron:

Para calcular χ^2

$$\chi^2 = \frac{N}{N_a} \left(\frac{a_1^2}{N_1} + \frac{a_2^2}{N_2} + \frac{a_3^2}{N_3} \right) + \frac{N}{N_b} \left(\frac{b_1^2}{N_1} + \frac{b_2^2}{N_2} + \frac{b_3^2}{N_3} \right) - N$$

en donde:

N = Número total de sujetos de la muestra.

N_a y N_b = Número de sujetos contenidos en cada variable.

a y b = Número de sujetos en la fila de cada variable.

N_1 a N_3 = Número de sujetos en la columna de cada variable.

Para calcular los grados de libertad:

$$g.l = (n_1 - 1) (n_2 - 1)$$

en donde: n_1 = Número de filas de la tabla de contingencias.

n_2 = Número de columnas de la tabla de contingencias.

El nivel de significación elegido fué al 0.10.

Para calcular C .

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

en donde: χ^2 = Ji cuadrada.

N = Número de sujetos encuestados.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS PARA EL CALCULO DE χ^2

Grupo I: Actitud del público hacia el servicio en general.

1)

H_0 : La edad no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

H_1 : La edad influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

2)

H_0 : El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

H_1 : El sexo influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

3)

H_0 : El estado civil no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

H_1 : El estado civil influye favorablemente en el actitud del público hacia el servicio en general.

4)

H_0 : El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

H_1 : El tiempo de recibir el servicio influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

5)

H_0 : El tiempo para llegar a la oficina no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

H_1 : El tiempo para llegar a la oficina influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general.

6)

H_0 : El tipo de público no influye favorablemente en su actitud hacia el servicio en general.

H_1 : El tipo de público influye favorablemente en su actitud hacia el servicio en general.

Grupo II: Actitud del público hacia el pago de impuestos

7)

H_0 : La edad no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

H_1 : La edad influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

8)

H_0 : El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

H_1 : El sexo influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

9)

H_0 : El estado civil no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

H_1 : El estado civil influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

10)

H_0 : El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

H_1 : El tiempo de recibir el servicio influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

11)

H_0 : El tiempo para llegar a la oficina no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

H_1 : El tiempo para llegar a la oficina influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos.

12)

H_0 : El tipo de público no influye favorablemente en la actitud hacia el pago de impuestos.

H_1 : El tipo de público influye favorablemente en la actitud hacia el pago de impuestos.

Grupo III: Actitud del público hacia el trato de los empleados.

13)

H_0 : La edad no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

H_1 : La edad influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

14)

H_0 : El sexo no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

H_1 : El sexo influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

15)

H_0 : El estado civil no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

H_1 : El estado civil influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

16)

H_0 : El tiempo de recibir el servicio no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

H_1 : El tiempo de recibir el servicio influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

17)

H_0 : El tiempo para llegar a la oficina no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

H_1 : El tiempo para llegar a la oficina influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados.

18)

H_0 : El tipo de público no influye desfavorablemente en la actitud hacia el trato de los empleados.

H_1 : El tipo de público influye desfavorablemente en la actitud hacia el trato de los empleados.

Grupo IV: Actitud del público hacia el tiempo que re---
quiere la tramitación de sus asuntos.

19)

H_0 : La edad no influye desfavorablemente en la actitud del -
público hacia el tiempo que requiere la tramitación de -
sus asuntos.

H_1 : La edad influye desfavorablemente en la actitud del pú--
blico hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus
asuntos.

20)

H_0 : El sexo no influye desfavorablemente en la actitud del -
público hacia el tiempo que requiere la tramitación de -
sus asuntos.

H_1 : El sexo influye desfavorablemente en la actitud del pú--
blico hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus
asuntos.

21)

H_0 : El estado civil no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

H_1 : El estado civil influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

22)

H_0 : El tiempo de recibir el servicio no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

H_1 : El tiempo de recibir el servicio influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

23)

H_0 : El tiempo para llegar a la oficina no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

H_1 : El tiempo para llegar a la oficina influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

24)

H_0 : El tipo de público no influye desfavorablemente en la actitud hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

H_1 : El tipo de público influye desfavorablemente en la actitud hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

Grupo V: Actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

25)

H_0 : La edad no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : La edad influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

26)

H_0 : El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : El sexo influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

27)

H_0 : El estado civil no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : El estado civil influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

28)

H_0 : El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : El tiempo de recibir el servicio influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

29)

H_0 : El tiempo para llegar a la oficina no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : El tiempo para llegar a la oficina influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

30)

H_0 : El tipo de público no influye favorablemente en la actitud hacia la información recibida para realizar sus trámites.

H_1 : El tipo de público influye favorablemente en la actitud hacia la información recibida para realizar sus trámites.

CUADROS DE TRABAJO PARA CALCULO DE
JI CUADRADA Y COEFICIENTE DE CONTINGENCIAS

Grupo I: Actitud del público hacia el servicio en general.

Edad	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
15 - 30	112	30	51	193
31 - 70	59	19	26	104
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 0.38$
C = 0.04

Sexo	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Femenino	41	12	18	71
Masculino	130	37	59	226
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 0.02$
C = 0.008

Estado civil	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Solteros	83	27	36	146
Casados	88	22	41	151
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 0.90$
C = 0.05

Tiempo de recibir el servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Menos de un año	77	23	28	128
Más de un año	94	26	49	169
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 1.98$
C = 0.08

Tiempo para llegar a la oficina	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
0 - 20	70	19	27	116
21-o más	101	30	50	181
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 0.77$
C = 0.05

Tipo de público	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Representantes	95	22	32	149
Causantes	76	27	45	148
Total	171	49	77	297

$\chi^2 = 4.81$
C = 0.13

Grupo II: Actitud del público hacia el pago de impuestos.

Edad	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
15 - 30	131	37	25	193
31 - 70	84	9	11	104
Total	215	46	36	297

$\chi^2 = 6.68$
C = 0.15

Sexo	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Femenino	48	12	11	71
Masculino	177	43	25	226
Total	215	46	36	297

$\chi^2 = 1.23$
C = 0.07

Estado civil	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Solteros	94	30	22	146
Casados	121	16	14	151

$\chi^2 = 9.35$
C = 0.17

Tiempo de recibir el servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Menos de un año	85	25	18	128
Más de un año	130	21	18	169
Total	215	46	36	297

$\chi^2 = 4.17$
C = 0.12

Tiempo para llegar a la oficina	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
0 - 20	97	14	9	116
21 - o más	122	32	27	181
Total	215	46	36	297

$\chi^2 = 6.02$
C = 0.14

Tipo de público	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Representantes	116	22	11	149
Causantes	99	24	25	148
Total	215	46	36	297

$\chi^2 = 6.87$
C = 0.15

Grupo III: Actitud del público hacia el trato de los empleados.

Edad	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
15 - 30	41	39	113	193
31 - 70	32	22	50	104
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 3.87$
C = 0.11

Sexo	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Femenino	15	15	41	71
Masculino	58	46	122	226
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 0.61$
C = 0.05

Estado civil	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Solteros	29	31	86	146
Casados	44	30	77	151
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 3.54$
C = 0.11

Tiempo de recibir el servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Menos de un año	34	27	67	128
Más de un año	39	34	96	169
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 0.66$
C = 0.05

Tiempo para llegar a la oficina	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
0 - 20	32	22	62	116
21 - o más	41	39	101	181
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 1.08$
C = 0.06

Tipo de público	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Representantes	33	26	90	149
Causantes	40	35	73	148
Total	73	61	163	297

$\chi^2 = 3.78$
C = 0.11

Grupo IV: Actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos.

Edad	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
15 - 30	78	23	92	193
31 - 70	41	13	50	104
Total	119	36	142	297

$\chi^2 = 0.04$
C = 0.01

Sexo	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Femenino	31	10	30	71
Masculino	88	26	112	226
Total	119	36	142	297

$\chi^2 = 1.28$
C = 0.06

Estado civil	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Solteros	59	17	70	146
Casados	60	19	72	151
Total	119	36	142	297

$\chi^2 = 0.06$
C = 0.01

Tiempo de recibir el servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Menos de un año	58	15	55	128
Más de un año	61	21	87	169
Total	119	36	142	297

$\chi^2 = 2.68$
C = 0.09

Tiempo para llegar a la oficina	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
0 - 20	53	8	55	116
21 - o más	66	28	87	181
Total	119	36	142	297

$X^2 = 5.78$
 $C = 0.14$

Tipo de público	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Representantes	60	18	71	149
Causantes	59	18	71	148
Total	119	36	142	297

$X^2 = 0.005$
 $C = 0.004$

Grupo V: Actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites.

Edad	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
15 - 30	103	45	45	193
31 - 70	61	19	24	104
Total	164	64	69	297

$X^2 = 1.14$
 $C = 0.06$

Sexo	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Femenino	38	15	18	71
Masculino	126	49	51	226
Total	164	64	69	297

$X^2 = 0.24$
 $C = 0.03$

Estado civil	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Solteros	76	34	36	146
Casados	88	30	33	151
Total	164	64	69	297

$$X^2 = 1.17$$

$$C = 0.06$$

Tiempo de recibir el servicio	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Menos de un año	67	33	28	128
Más de un año	97	31	41	169
Total	164	64	69	297

$$X^2 = 2.33$$

$$C = 0.09$$

Tiempo para llegar a la oficina	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
0 - 20	74	19	23	116
21 - o más	90	45	46	181
Total	164	64	69	297

$$X^2 = 5.84$$

$$C = 0.14$$

Tipo de público	Favorable	Indiferente	Desfavorable	Total
Representantes	80	34	35	149
Causantes	84	30	34	148
Total	164	64	69	297

$$X^2 = 1.36$$

$$C = 0.03$$

Cuadro A

Relación: Actitud-Variabile	X_C^2	X_e^2 (.10)	H_0	C	Magnitud de la relación
GI - A	0.38	4.61	Se acepta	0.04	Débil
GI - B	0.02	4.61	Se acepta	0.008	No existe
GI - C	0.90	4.61	Se acepta	0.05	Débil
GI - D	1.98	4.61	Se acepta	0.08	Débil
GI - E	0.77	4.61	Se acepta	0.05	Débil
GI - F	4.81	4.61	Se rechaza	0.13	Débil

GI = Grupo de actitud hacia el servicio recibido en general.

A - F = Variables individuales (edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina y tipo de público).

X_C^2 = Ji cuadrada calculada.

X_e^2 = Ji cuadrada esperada al .10 de significación.

C = Coeficiente de contingencias.

H_0 = Hipótesis nula.

Cuadro B

Relación: Actitud-Variable	X_C^2	X_e^2 (.10)	H_0	C	Magnitud de la relación
GII - A	6.68	4.61	Se rechaza	0.15	Débil
GII - B	1.23	4.61	Se acepta	0.07	Débil
GII - C	9.35	4.61	Se rechaza	0.17	Débil
GII - D	4.17	4.61	Se acepta	0.12	Débil
GII - E	6.02	4.61	Se rechaza	0.14	Débil
GII - F	6.87	4.61	Se rechaza	0.15	Débil

GII = Grupo de actitud hacia el pago de los impuestos.

A - F = Variables individuales (edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina y tipo de público).

X_C^2 = Ji cuadrada calculada.

X_e^2 = Ji cuadrada esperada al .10 de significación.

C = Coeficiente de contingencias.

H_0 = Hipótesis nula.

Cuadro C

Relación: Actitud-Variabte	X_C^2	X_e^2 (.10)	H_0	C	Magnitud de la relación
GIII - A	3.87	4.61	Se acepta	0.11	Débil
GIII - B	0.61	4.61	Se acepta	0.05	Débil
GIII - C	3.54	4.61	Se acepta	0.11	Débil
GIII - D	0.66	4.61	Se acepta	0.05	Débil
GIII - E	1.80	4.61	Se acepta	0.06	Débil
GIII - F	3.78	4.61	Se acepta	0.11	Débil

GIII = Grupo de actitud hacia el trato de los empleados.

A - F = Variables individuales (edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina y tipo de público).

X_C^2 = Ji cuadrada calculada.

X_e^2 = Ji cuadrada esperada al .10 de significación.

C = Coeficiente de contingencias.

H_0 = Hipótesis nula.

Cuadro D

Relación: Actitud-Variable	X_c^2	X_e^2 (.10)	H_0	C	Magnitud de la relación
GIV - A	0.04	4.61	Se acepta	0.01	No existe
GIV - B	1.28	4.61	Se acepta	0.06	Débil
GIV - C	0.06	4.61	Se acepta	0.01	No existe
GIV - D	2.68	4.61	Se acepta	0.09	Débil
GIV - E	5.78	4.61	Se rechaza	0.14	Débil
GIV - F	0.005	4.61	Se acepta	0.004	No existe

GIV = Grupo de actitud hacia el tiempo que lleva la tramitación.

A - F = Variables individuales (edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina y tipo de público).

X_c^2 = Ji cuadrada calculada.

X_e^2 = Ji cuadrada esperada al .10 de significación.

C = Coeficiente de contingencias.

H_0 = Hipótesis nula.

Cuadro E

Relación: Actitud-Variable	X_C^2	X_e^2 (.10)	H_0	C	Magnitud de la relación
GV - A	1.14	4.61	Se acepta	0.06	Débil
GV - B	0.24	4.61	Se acepta	0.03	Débil
GV - C	1.17	4.61	Se acepta	0.06	Débil
GV - D	2.33	4.61	Se acepta	0.09	Débil
GV - E	5.84	4.61	Se rechaza	0.14	Débil
GV - F	1.36	4.61	Se acepta	0.03	Débil

GV = Grupo de actitud hacia la información recibida para realizar sus trámites.

A - F = Variables individuales (edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina y tipo de público).

X_C^2 = Ji cuadrada calculada.

X_e^2 = Ji cuadrada esperada al .10 de significación.

C = Coeficiente de contingencias.

H_0 = Hipótesis nula.

2. Cuestionario a los empleados.

Con el objeto de poder manejar los datos recabados por el cuestionario, se procedió a su tabulación, la cual -- contiene el número de empleados que presentan una misma opinión negativa o disfunción; dada en este caso como insatisfacción del empleado hacia cada una de las áreas de investigación. Al mismo tiempo, se presenta el porcentaje que estas representan, en relación con el total de empleados que contestaron al cuestionario, puesto que los porcentajes ---- transforman los resultados brutos a una forma comparable e - intelegible.

Junto con las tablas, se presentan las gráficas co rrespondientes a cada área de estudio, para observar claramente el comportamiento de los datos recabados por el cuestionario a los empleados.

CLAVES UTILIZADAS EN TABLAS
DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS

n.e. : Número de empleados

% : Porcentaje

CLAVES UTILIZADAS EN GRAFICAS
DEL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS



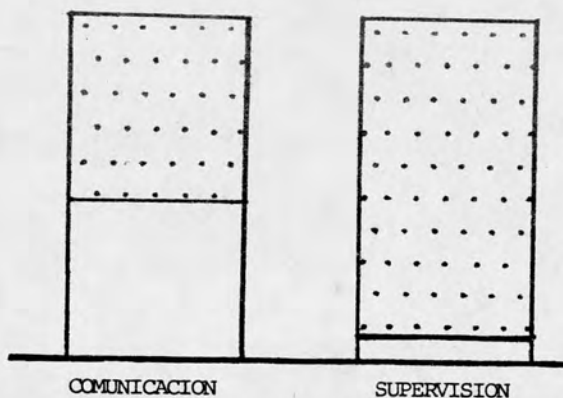
OPINIONES SATISFACTORIAS



OPINIONES INSATISFACTORIAS

Tabla C.1. Area: Relaciones entre jefes y subordinados.

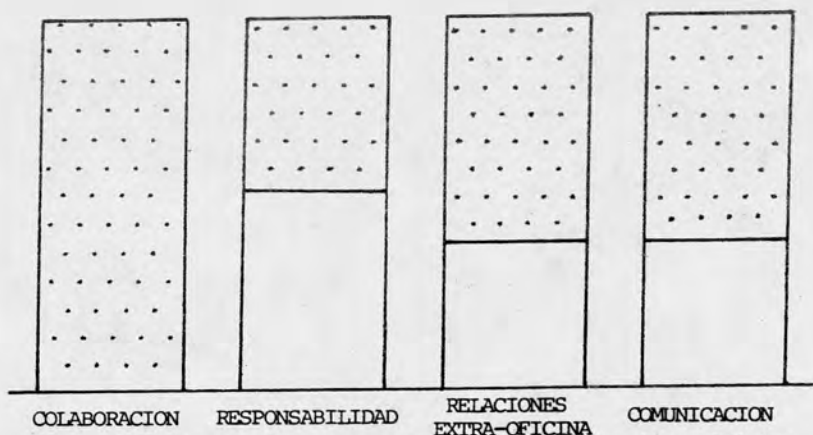
OPINIONES	COMUNICACION		SUPERVISION	
	N° de empleados	%	N° de empleados	%
SATISFACTORIAS	6	46	1	8
INSATISFACTORIAS	7	54	12	92
TOTAL	13	100	13	100



Gráfica C.1. Area: Relaciones entre jefes y subordinados.

Tabla C.2. Area: Relaciones entre los empleados de la Oficina.

OPINIONES	COLABORACION		RESPONSABILIDAD		RELACIONES EXTRA-OFICINA		COMUNICACION	
	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	0	0	6	46	5	38	5	38
INSATISFACTORIAS	13	100	7	54	8	62	8	62
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100



Gráfica C.2. Area: Relaciones entre los empleados de la Oficina.

Tabla C.3. Area: Desempeño del trabajo.

	Nº de empleados que atienden al público (A)		Nº de personal de oficina (B)		Dotación de moneda fraccionaria en las Cajas (C)		Actitud hacia el trabajo (D)		Sistemas y procedimientos de trabajo (E)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	0	0	1	8	1	25	6	46	2	15
INSATISFACTORIAS	13	100	12	92	3	75	7	54	11	85
TOTAL	13	100	13	100	4	100	13	100	13	100

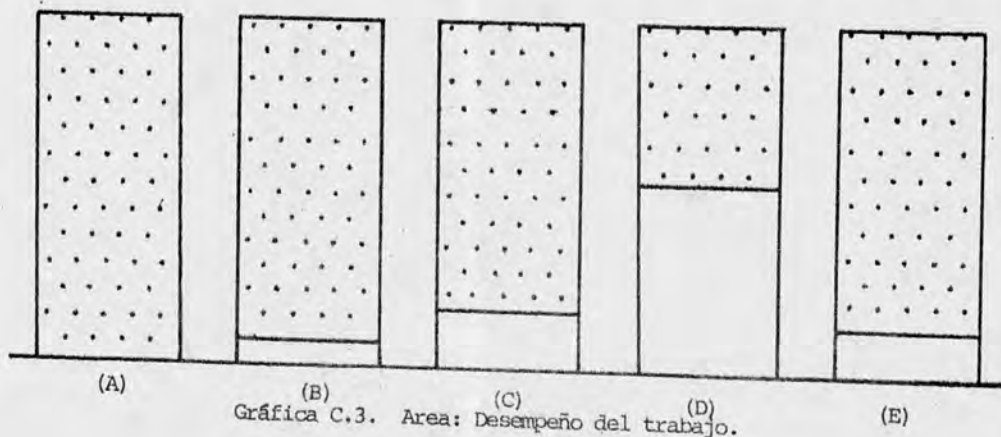
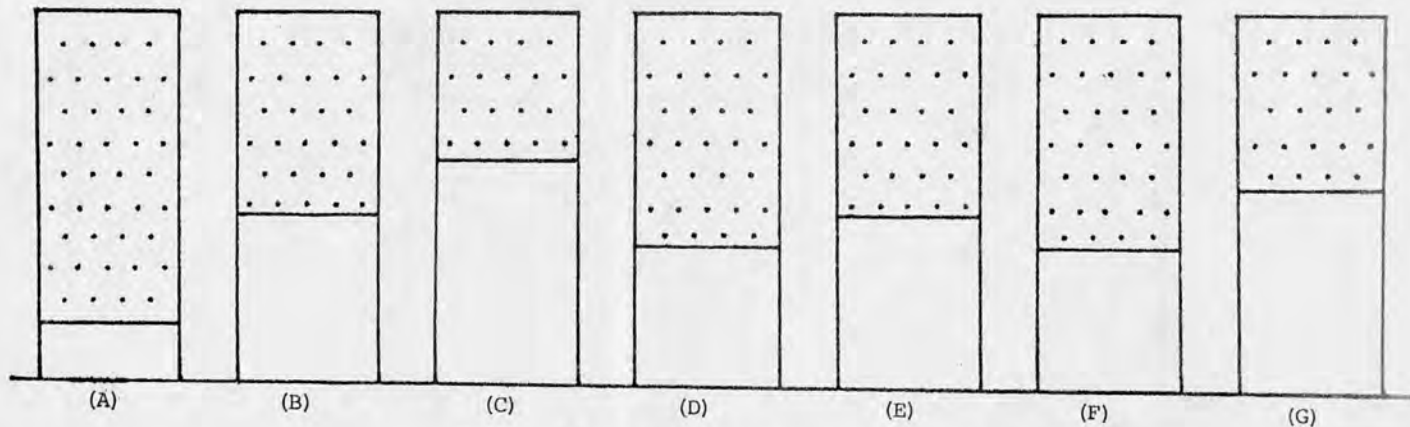


Tabla C.4. Area: Instalaciones y mobiliario.

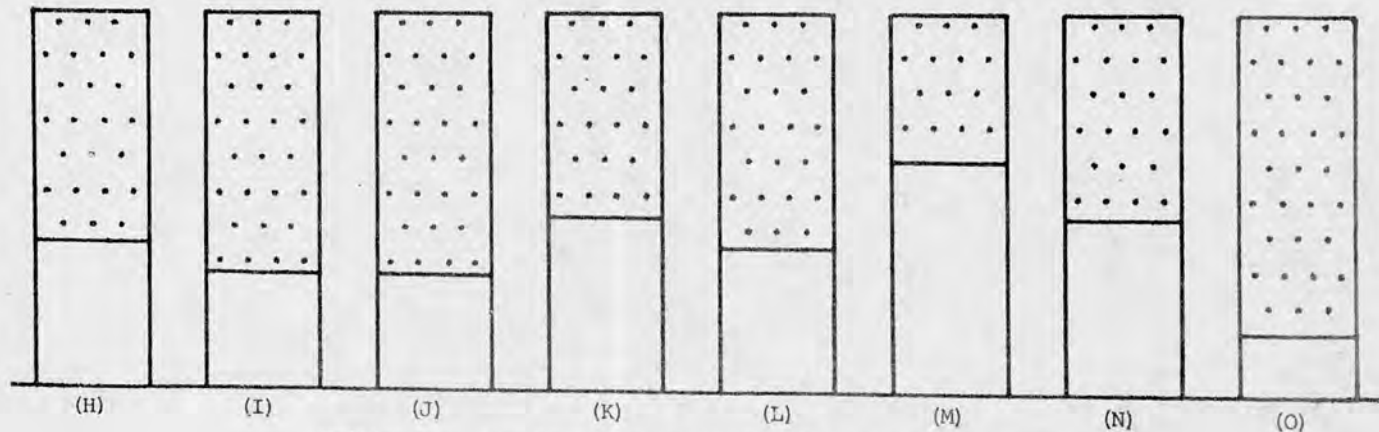
	Construcción del edificio (A)		Iluminación (B)		Distribución de áreas de trabajo (C)		Humedad (D)		Ventilación (E)		Temperatura (F)		Estado de las sillas (G)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	2	15	6	46	8	62	5	38	6	46	5	38	7	54
INSATISFACTORIAS	11	85	7	54	5	38	8	62	7	54	8	62	6	46
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100



Gráfica C.4. Area: Instalaciones y mobiliario.

Tabla C.4. (continuación) Área: Instalaciones y mobiliario.

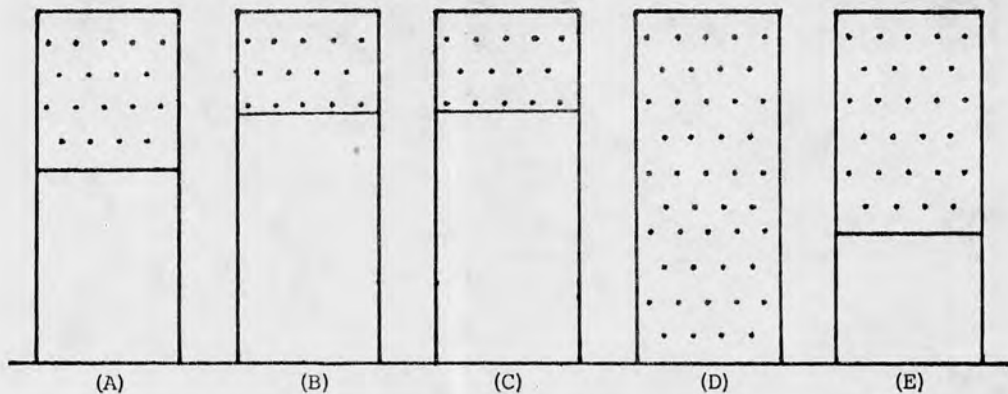
	Estado de los escritos (H)		Estado de los archivos (I)		Estado de los mostradores (J)		Limpieza (K)		Mantenimiento (L)		Sanitarios (M)		Ubicación oficina respecto al domicilio (N)		Aspecto general de la oficina (O)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	5	38	4	31	4	31	6	46	5	38	8	62	6	46	2	15
INSATISFACTORIAS	8	62	9	69	9	69	7	54	8	62	5	38	7	54	11	85
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100



Gráfica C.4. (continuación) Área: Instalaciones y mobiliario.

Tabla C. 5. Area: Máquinas y material de trabajo.

	Número de sumado- ras (A)		Número de máquinas de escribir (B)		Número de calcula- doras (C)		Existencia de pa- pelería (D)		Desperfectos en - las máquinas de trabajo (E)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	7	54	10	77	10	77	0	0	8	62
INSATISFACTORIAS	6	46	3	23	3	23	13	100	5	38
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100



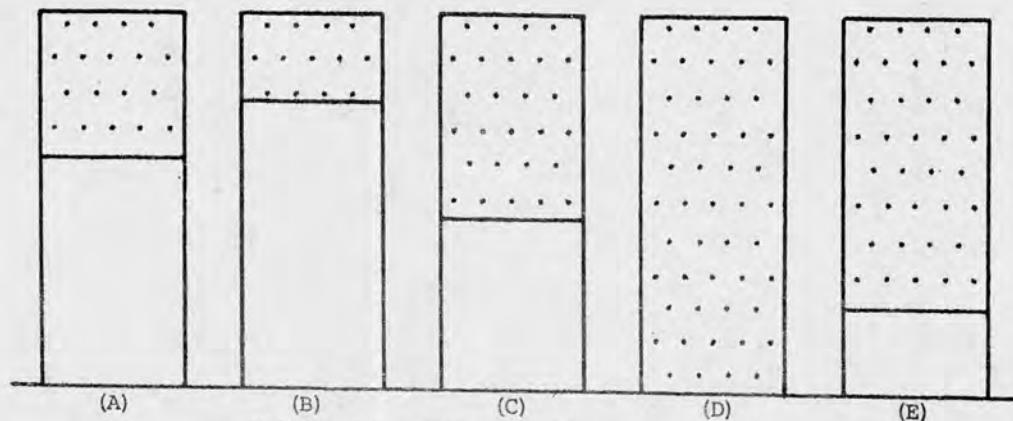
Gráfica C. 5. Area: Máquinas y material de trabajo.

Tabla C.6. Area: Incentivos y motivación.

INCENTIVOS	FRECUENCIA CON LA QUE SE CONTESTO		LUGAR QUE OCUPÓ SEGUN LA IMPORTANCIA RELATIVA CONSIDERADA POR LOS EMPLEADOS
	n.e.	%	
Mayor conocimiento del trabajo que realiza.	9	64	1°
Mejores instalaciones.	8	61	2°
Aumento de sueldo.	7	54	3°
Mejor trato por parte de los jefes.	11	85	4°
Ascensos a puestos superiores.	10	77	5°
Mayor compañerismo entre los integrantes de la Oficina.	12	92	6°
Decremento en la carga de trabajo.	8	61	7°
Cursos de Capacitación.	8	61	8°
Mejores prestaciones.	7	54	9°
Asistencia a eventos deportivos.	13	100	10°

Tabla C.7. Area: Incentivos y motivación.

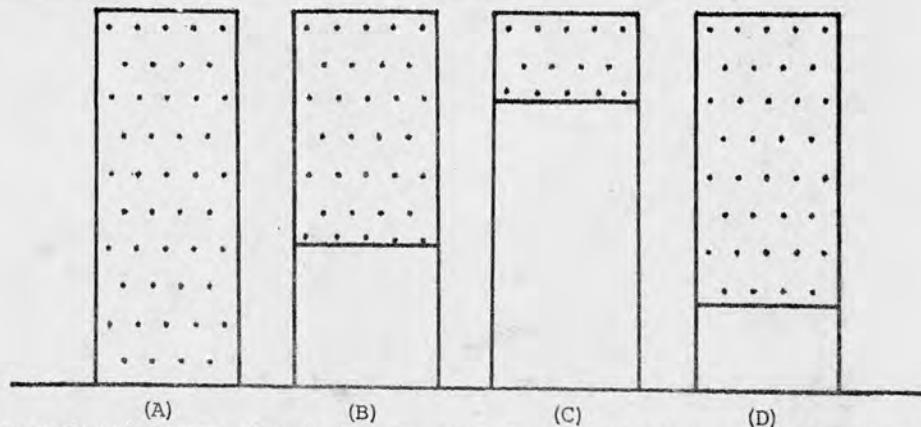
	Pago de horas extra-ordinarias (A)		Estímulos por trabajo bien desempeñado (B)		Información sobre prestaciones (C)		Participación en actividades socio-culturales (D)		Programas de desarrollo de personal (E)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	8	62	10	77	6	46	0	0	3	23
INSATISFACTORIAS	5	38	3	23	7	54	13	100	10	77
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100	13	100



Gráfica C.7. Area: Incentivos y motivación.

Tabla C.8. Conocimientos sobre la Secretaría de Hacienda Y Oficinas Federales de Hacienda.

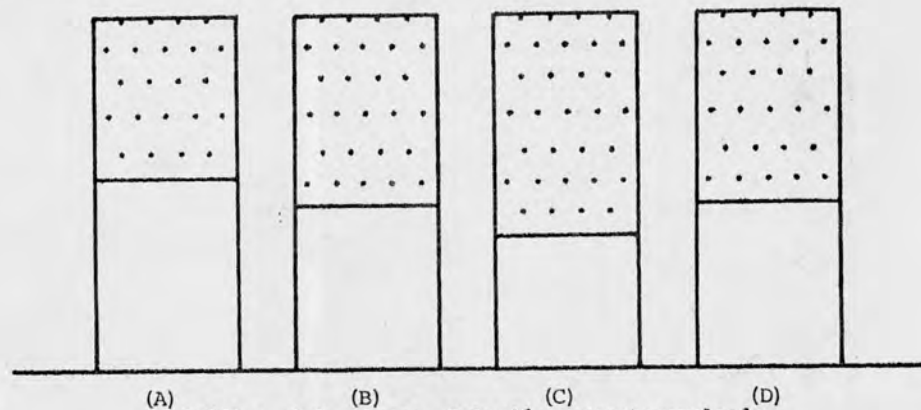
	Conocimientos sobre la Secretaría de Hacienda. (A)		Conocimientos sobre las Oficinas Federales de Hacienda (B)		Conocimientos sobre las actividades del grupo de trabajo (C)		Conocimientos sobre las actividades de los demás grupos de la Oficina. (D)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	0	0	5	38	10	77	3	23
INSATISFACTORIAS	13	100	8	62	3	23	10	77
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100



Gráfica C.8. Area: Conocimientos sobre la Secretaría de Hacienda y Oficinas Federales de Hacienda.

Tabla C.9. Area: Relación causante-empleado.

	Actitud del empleado hacia el causante. (A)		Problemas con los causantes. (B)		Autovaloración con respecto al trabajo. (C)		Eficacia del servicio al público (D)	
OPINIONES	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%	n.e.	%
SATISFACTORIAS	7	54	6	46	5	38	6	46
INSATISFACTORIAS	6	46	7	54	8	62	7	54
TOTAL	13	100	13	100	13	100	13	100



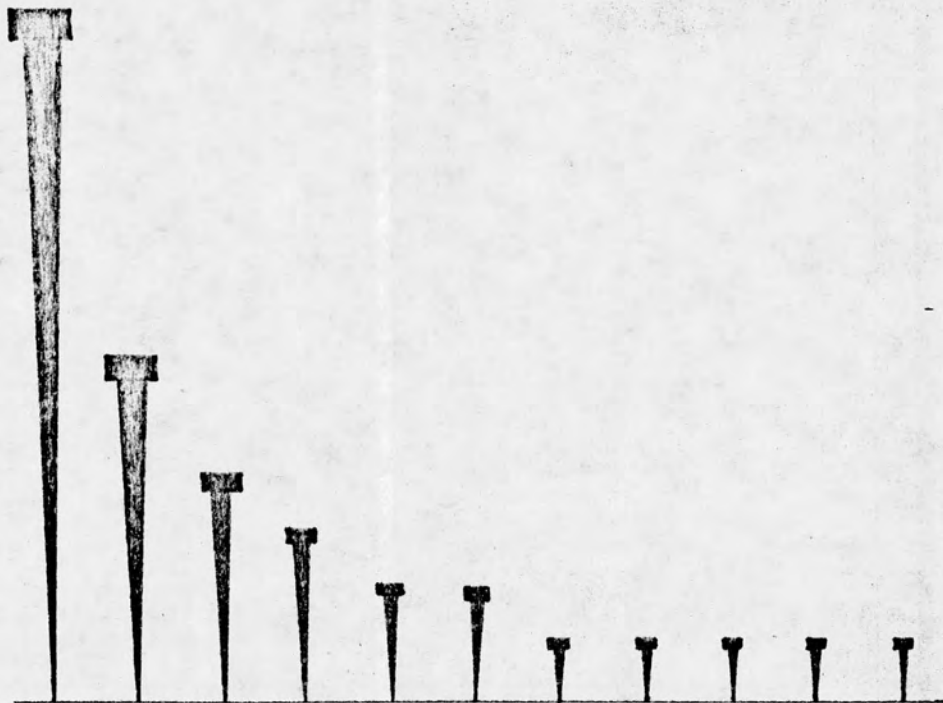
Gráfica C.9. Area: Relación causante-empleado.

3. Lista de verificación

Con el objeto de jerarquizar los indicadores de necesidades de capacitación o adiestramiento, de entre las actividades desarrolladas por los empleados que atienden al público, se tabularon y se efectuó su cálculo en porcentajes de dichas necesidades; con lo cual se enfatizan las diferencias entre ellas, al igual que con su gráfica.

Actividades	Número de Empleados	Porcentaje	Lugar que ocupa según su frecuencia.
Interpretación y aplicación de leyes reglamentos y decretos utilizados en el grupo de trabajo.	12	92 %	1°
Manejo de calculadora	6	46 %	2°
Manejo de sumadora	4	31 %	3°
Atención y trato al público	3	23 %	4°
Adquisición de nuevos conocimientos sobre instructivos de trabajo.	2	15 %	5°
Adquisición de nuevos conocimientos sobre el trabajo del grupo I.S.R.	2	15 %	6°
Revisión de Declaraciones de Otros Impuestos y Derechos.	1	8 %	7°
Elaboración de oficios de correspondencia del grupo.	1	8 %	8°
Adquisición de nuevos conocimientos sobre contabilidad	1	8 %	9°
Adquisición de nuevos conocimientos sobre sistemas I.B.M.	1	8 %	10°
Cursos sobre personalidad	1	8 %	11°

Tabla A. Jerarquización de necesidades de capacitación y adiestramiento.



Gráfica A. Jerarquización de necesidades de capacitación y adiestramiento.

Citas Bibliográficas

- (1) Balboa Escobar Cesar, La Concesión de Servicios Públicos en el Derecho Mexicano, Escuela Libre de Derecho, 1953. Pág. 8.
- (2) Benitez Jimenez José, Los Derechos y las Obligaciones de los Usuarios del Servicio Público, Facultad de Derecho, UNAM, 1970. Págs. 6 y 13.
- (3) Craig R. y Bittel L., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Ed. Diana, 1977. Págs. 33 y 44.
- (4) Kerlinger Frederick Nichols, Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología, Ed. Interamericana, México, 1975. Pág. 178.
- (5) Mendoza Alejandro, Determinación de Necesidades, ARMO, México, 1974. Pág. 2.
- (6) Tiffin J. y Mc Cormick E., Sicología Industrial, Ed. Diana, México, 1974. Pág. 267.
- (7) Velasco Ibarra J., Martínez Silva M. y otros, Diccionario de Política y Administración Pública, Vol. I, Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., 1972. Págs. 179, 181, 187, 192, 193 y 202.

Capítulo III

RESULTADOS

- A. Análisis e interpretación de resultados.
- B. Conclusiones.
- C. Recomendaciones.

Capítulo III

Resultados

A. Análisis e interpretación de -- resultados.

El análisis de resultados resume y ordena los da-- tos, que en un principio se presentaban como relaciones, co-- rrelaciones, porcentajes, etc., en una forma sencilla según sus componentes más importantes para la consecución de los - objetivos de la investigación. Hace intelegibles e interpre-- tables los datos.

La interpretación es la explicación e inferencias realizadas al análisis de los resultados.

1. Entrevista con el jefe de la ofi-- cina.

De acuerdo a las áreas de estudio señaladas para - la entrevista, se eligieron las respuestas y/o comentarios - de mayor consistencia, relacionados con el ambiente, carac-- terísticas y actividades del personal de la oficina.

Area: Características del personal.

Los empleados de esta oficina no reciben ningún ti-- po de capacitación ya que ingresan a la dependencia como ---

aprendices. La escolaridad mínima requerida para ocupar un puesto es elemental y los empleados no tienen iniciativa para elevar su nivel escolar, aún disponiendo del tiempo libre para hacerlo. Además, su nivel socio-económico, en general, es bajo.

La ausencia de educación formal y capacitación en el empleado impide la óptima eficiencia en las actividades que desempeña. No le da importancia al cuidado en el arreglo personal y a la influencia negativa que esto causa en el público.

Area: Actividades de la oficina.

En la oficina siempre existen aglomeraciones, aún sin ser fechas de declaraciones de impuestos. El cambio de personal de un puesto a otro, para llenar los puestos vacíos por ausentismo o para apoyar a otros grupos en las fechas de mayor recepción, no se planea adecuadamente.

La falta de conocimientos de las actividades del puesto y su correcta ejecución provoca la sobre carga de trabajo. No hay planeación en el movimiento de personal por ausentismo o exceso de trabajo, siendo un factor negativo en el desarrollo de los servicios de la oficina; ya que en ocasiones el empleado desconoce las funciones del grupo y puesto al cual ha sido removido.

Area: Actividades de los empleados.

Entre las actividades de los empleados de muestra-

dor estan las de dirigirse al archivo para localizar documentos o bien a foliarlos. Generalmente se les dan descansos -intermedios, los que son elegidos por el empleado, dependiendo de la cantidad de personas que deba atender.

Los empleados, al tener que separarse constantemente de su puesto de trabajo para foliar documentos o archivarlos, pierden mucho tiempo productivo en la atención al público, y por consiguiente la opinión del público es desfavora--ble. Además, sus descansos, al no ser programados adecuada--mente, van en perjuicio del óptimo funcionamiento de la ofi--cina; puesto que el empleado se encuentra con aglomeraciones al regresar de sus descansos.

Area: Problemas con los causantes.

No existe un sistema, formalmente establecido, pa--ra que el causante dé a conocer sus problemas al relacionar--se con la oficina gubernamental. A la fecha las quejas del público se dan a conocer, en los contados casos en que así --sucede, en forma verbal sea con el jefe o sub-jefe de la ofi--cina. En general estas consisten en errores de los emplea--dos en la recepción de la documentación, mal trato hacia el causante y aglomeraciones, entre las más frecuentes.

Al no existir un sistema de quejas para el público, este tiende hacia un sentimiento de desatención por parte de la dependencia gubernamental por lo cual se predispone al --tratar con los empleados que lo atienden directamente, y en

general, con la oficina.

Area: Condiciones laborales.

Las oportunidades de desarrollo personal que la oficina y dependencia ofrecen al empleado son limitadas, tienen que esperar a que haya vacantes a puestos superiores, lo que es excepcionalmente raro. Los empleados no están motivados, por lo que hay poca disposición para mejorar el servicio, generalmente están en contra de cualquier cambio. Las relaciones interpersonales tienen como características la -- falta de comunicación y colaboración en el desarrollo del -- trabajo.

La no existencia de desarrollo personal tiene como consecuencia que el empleado no se sienta motivado para realizar cambios que mejoren su desempeño laboral, al no tener ningún reconocimiento de sus superiores y desconocer la forma en que ha venido trabajando. La falta de relaciones interpersonales, necesaria para la coordinación de esfuerzos, impide la optimización de el servicio brindado al público, ya que el empleado no está identificado con los objetivos de la dependencia.

2. Encuesta al público.

Por medio del análisis y la interpretación de los datos obtenidos por la encuesta se busca el significado de los resultados, resaltando aquellos que están relacionados

con el objeto de la investigación. Así pues, lo más importante es dar respuesta a las preguntas acerca de la relación entre las actitudes desfavorables del público y que variables influyen en estas actitudes.

Análisis e interpretación de la prueba "Z".

a. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos I y II.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que: Existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el servicio en general y hacia el pago de impuestos. Esta diferencia estadística señala que "es de mayor importancia para el público el pagar sus impuestos en comparación con el servicio que recibe en general".

Por ejemplo. El público se interesa más por cuestiones tales como: El justo pago de impuestos, en comparación con otras personas; a diferencia de considerar como una necesidad el servicio que da la Secretaría de Hacienda para el progreso del país.

b. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos I y V.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que: Existe diferencia entre las actitudes favorables del público ha-

cia el servicio en general y hacia la información que recibe para realizar sus trámites. Esta diferencia estadística señala que "es de mayor importancia para el público el servicio que recibe en general en comparación con la información que recibe para realizar sus trámites".

Por ejemplo. El público tiende a dar más importancia al hecho de considerar que las Oficinas Federales de Hacienda cumplen con su propósito; a diferencia de considerar como suficiente la información que se le da para realizar sus trámites.

c. Contraste de actitudes favorables entre los Grupos II y V.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que: Existe diferencia entre las actitudes favorables del público hacia el pago de impuestos y hacia la información que recibe para realizar sus trámites. Esta diferencia estadística señala que -- "es de mayor importancia para el público el pago de sus impuestos en comparación con la información que recibe para realizar sus trámites".

Por ejemplo. Al público le interesa más que sean adecuadas las fechas que existen para el pago de sus impuestos, en comparación con que sean o no atentas las personas encargadas de darle informes.

d. Contraste de actitudes desfavorables entre los Grupos - III y IV.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Esto significa que: Existe diferencia entre las actitudes desfavorables del público hacia el trato de los empleados y hacia el tiempo que se lleva la tramitación de sus asuntos. Esta diferencia estadística nos señala que "es de mayor importancia para el público el trato que recibe de los empleados en comparación con el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos" .

Por ejemplo. Al público le interesa más que los empleados lo traten mejor, a diferencia de considerar como necesario el tiempo que ocupa en llevar a cabo cualquier trámite.

Análisis e interpretación de la prueba χ^2

a. Grupo de actitud hacia el servicio recibido en general.

Relación entre la actitud con la variable edad:

Los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico señalan que se acepta la hipótesis nula: La edad no influye favorablemente en la actitud del público hacia el el servicio en general. Lo que nos induce a afirmar que "la edad no es una variable que determine la aceptación hacia el servicio que le dá la Secretaría de Hacienda".

Relación entre la actitud con la variable sexo:

Mediante el procedimiento estadístico realizado, se acepta la hipótesis nula que dice: El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general. El ser hombre o mujer es una variable que no está relacionada con la actitud favorable hacia el servicio. Esto nos induce a afirmar que "las opiniones favorables del público acerca de las funciones y servicio de la oficina gubernamental no varían si el causante es de sexo femenino o masculino"

Relación entre la actitud con la variable estado civil:

Por los datos obtenidos, observamos que la hipótesis nula se acepta: El estado civil no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general. Esto nos induce a afirmar que "una actitud favorable en el público hacia el servicio que da la Secretaría no depende de que el causante sea soltero o casado".

Relación entre la actitud con la variable tiempo de recibir el servicio:

Mediante el procedimiento estadístico los resultados obtenidos nos indican que se acepta la hipótesis nula, que dice: El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general. Por lo que podemos afirmar que la "la actitud favorable del causante hacia el servicio no está relacionada --

con el tiempo que tenga de estarlo recibiendo".

Relación entre la actitud y la variable Tiempo para llegar a la oficina:

Podemos observar, ante los resultados obtenidos en el procedimiento estadístico que se acepta la hipótesis nula que dice: El tiempo para llegar a la oficina no influye favorablemente en la actitud del público hacia el servicio en general. Por lo que podemos decir que "el tiempo que ocupa el causante para llegar a la oficina no es una variable que determine la actitud favorable hacia el servicio que da la Secretaría de Hacienda".

Relación entre la actitud y la variable tipo de público:

Al aceptar la hipótesis alterna, después de realizar el procedimiento estadístico, tenemos: El tipo de público influye favorablemente en su actitud hacia el servicio en general. El ser causante directo o el representante del causante determina la actitud hacia la función que tiene la Secretaría de Hacienda y Oficinas Federales, en cuanto al pago de impuestos para beneficio de la comunidad y el buen funcionamiento de éstas.

Con esto se podría decir que "los representantes de los causantes, al mantenerse relacionados con la Oficina, no se ven tan involucrados emocionalmente con las funciones de la dependencia; por lo que tienden a ser más objetivos en sus apreciaciones, a diferencia de los causantes di

rectos".

b. Grupo de actitud hacia el pago de los impuestos.

Relación de la actitud con la variable edad:

Después de efectuados los cálculos estadísticos, se rechazó la hipótesis nula, por lo que: La edad influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos. Esto quiere decir que la edad de los causantes determina su opinión acerca de la justa aplicación de los impuestos.

Parece ser que: "el desconocimiento, de los jóvenes en relación con los adultos, sobre las disposiciones legales y el impacto económico que tienen los impuestos que se pagan, los lleva a un estado de aceptación de las retribuciones que hacen al fisco".

Relación de la actitud con la variable sexo:

Mediante los resultados obtenidos, podemos observar que la hipótesis nula se acepta: El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos. Por lo que podemos afirmar que el ser hombre o mujer no determina su favorabilidad hacia la aceptación del pago de impuesto. El que estas variables no esten relacionadas nos induce a pensar que el sexo del causante no esta asociado con la opinión favorable hacia las disposiciones legales que implica el pago de impuestos".

Relación de la actitud con la variable estado civil:

Mediante los resultados obtenidos en el procedimiento estadístico, se rechazó la hipótesis nula, por lo que tenemos: El estado civil influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos. Resultando que el ser casado determina la actitud favorable hacia el pago de impuestos.

Puede decirse que "el estar casado implica la adquisición de responsabilidades a diferencia del soltero y para evitar las consecuencias negativas el causante casado --- acepta el pago de impuestos favorablemente".

Relación de la actitud con la variable tiempo de recibir el servicio:

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio -- del procedimiento estadístico, se acepta la hipótesis nula - que dice: El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia el pago de impuestos. Por lo que "el poco o mucho tiempo que tenga el causante de estar recibiendo el servicio no influye para que tenga una actitud favorable hacia el pago de sus impuestos".

Relación de la actitud con la variable tiempo para llegar a la oficina:

Al rechazar la hipótesis nula tenemos que: El tiempo para llegar a la oficina influye favorablemente en la actitud hacia el pago de impuestos. Se desprende de esto, que

la actitud de los causantes depende de la distancia que tenga que recorrer cada vez que acude a la oficina de Hacienda para pagar sus impuestos.

La opinión favorable del público puede deberse a -- "la cercanía de la oficina con respecto a sus hogares o a -- los lugares de sus trabajos. Evitando así predisponerse al pago de impuestos por el tiempo invertido únicamente para -- llegar a ella".

Relación de la actitud con la variable tipo de público:

Mediante los resultados obtenidos se rechazó la hipótesis nula, quedando: el tipo de público influye favorablemente en la actitud hacia el pago de impuestos. Se deduce -- entonces que: La actitud presentada, depende del tipo de relación que se tenga con la oficina al pagar los impuestos -- con esto se quiere decir: "la relación que tienen los representantes de terceras personas es diferente a la relación de los causantes directos, puesto que los primeros aceptarán -- más fácilmente las disposiciones fiscales al no ser su dinero el que se dá a la oficina. Ellos son los responsables por -- el buen cumplimiento de su trabajo únicamente".

c. Grupo de actitud hacia el trato de los empleados.

Relación de la actitud con la variable edad:

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante el tratamiento estadístico, se acepta la hipótesis nula, que -- dice: La edad no influye desfavorablemente en la actitud del

público hacia el trato de los empleados. Por lo que podemos decir que el público, sean adolescentes o adultos no determina que exista una tendencia desfavorable hacia el trato de los empleados, que probablemente sean otros factores los relacionados con la actitud del causante".

Relación de la actitud con la variable sexo:

Los resultados obtenidos mediante el procedimiento estadístico no dicen que se acepta la hipótesis nula: El sexo no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados. Esto no induce a afirmar que "El sexo femenino o masculino y la actitud no están relacionados. No existe una tendencia desfavorable al tratar con el empleado federal según sea el sexo del causante".

Relación de la actitud con la variable estado civil:

Por los datos obtenidos, observamos que la hipótesis nula se acepta: El estado civil no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados. Por lo que se afirma, que "la actitud desfavorable del causante hacia el trato que tiene con los empleados al acudir a la oficina no depende de ser soltero o casado".

Relación de la actitud con la variable tiempo de recibir el servicio:

Mediante el procedimiento estadístico, los resultados obtenidos nos indican que se acepta una hipótesis nula, que dice: El tiempo de recibir el servicio no influye desfa-

vorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados. Por lo que podemos afirmar que "la actitud desfavorable del causante no está relacionada con el tiempo de estar recibiendo el servicio".

Relación de la actitud con la variable tiempo para llegar a la oficina:

Mediante el procedimiento estadístico se aceptó la hipótesis nula que dice: el tiempo para llegar a la oficina no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el trato de los empleados. Por lo que decimos que "el tiempo que ocupa el causante para llegar a la oficina no es una variable que determine su actitud desfavorable hacia el trato que tiene con los empleados gubernamentales".

Relación de la actitud con la variable tipo de público:

Mediante los resultados obtenidos, se aceptó la hipótesis nula que dice: El tipo de público no influye desfavorablemente en la actitud hacia el trato de los empleados. Se deduce entonces que "la actitud de causantes directos y representantes del causante no está determinada por esta variable, al relacionarse con los empleados gubernamentales".

d. Grupo de actitud hacia el tiempo que lleva la tramitación.

Relación de la actitud con la variable edad:

Mediante el procedimiento estadístico realizado, se acepta la hipótesis nula que dice: La edad no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que

requiere la tramitación de sus asuntos. Por lo que "si el público es adolescente o adulto, no es una variable de la cual dependa que el público tienda desfavorablemente a no aceptar el tiempo que es utilizado por los empleados para la resolución de sus asuntos".

Relación de la actitud con la variable sexo:

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la hipótesis nula se acepta: El sexo no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos. Por lo cual podemos afirmar que "el ser hombre o mujer no determina en el público una actitud desfavorable hacia el tiempo que tarda la resolución de sus trámites".

Relación de la actitud con la variable estado civil:

Los resultados obtenidos mediante el tratamiento estadístico establecen que la hipótesis nula se acepta: El estado civil no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos. Por lo que "el ser soltero o casado no está relacionado con la actitud desfavorable del público hacia el tiempo que ocupa la resolución de sus trámites".

Relación de la actitud con la variable tiempo de recibir el servicio:

A través de los resultados obtenidos, podemos observar que se acepta la hipótesis nula: El tiempo de recibir

el servicio no influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que lleva la tramitación de sus asuntos. Lo que nos induce a afirmar que "el tiempo que tarda la oficina en resolver los asuntos hacendarios del causante, no influye en él para que tenga una actitud desfavorable".

Relación de la actitud con la variable tiempo para llegar a la oficina.

Puesto que fué rechazada la hipótesis nula y aceptada la hipótesis alterna: El tiempo para llegar a la oficina influye desfavorablemente en la actitud del público hacia el tiempo que requiere la tramitación de sus asuntos. De la distancia, que el público tenga que recorrer para llegar a la oficina, depende su opinión acerca de la lentitud de la tramitación de sus gestiones ante la dependencia.

Parece ser que "los causantes más alejados de la oficina están en desacuerdo con el tiempo que se lleva la tramitación de sus asuntos, ya que se suma este tiempo al que tardan en llegar a la oficina".

Relación de la actitud con la variable tipo de público:

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos observar que la hipótesis nula se acepta: El tipo de público no influye desfavorablemente en la actitud hacia el tiempo que le lleva la tramitación de sus asuntos. Por lo que podemos afirmar que "el ser causante directo o representante del causante es una variable que no está relacionada con la opi-

nión desfavorable hacia el tiempo que les lleva a los empleados tramitar sus asuntos".

e. Grupo de actitud hacia la información recibida para realizar sus trámites.

Relación de la actitud con la variable edad:

A través de los datos obtenidos, mediante el procedimiento estadístico, la hipótesis nula se acepta: La edad no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites. Por lo que podemos decir que "el ser adolescente o adulto no es una variable que influya para tender hacia una opinión favorable respecto a la información que recibe de los empleados gubernamentales".

Relación de la actitud con la variable sexo:

Los resultados obtenidos a través del procedimiento estadístico nos dicen que la hipótesis nula se acepta: El sexo no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites. Lo que nos induce a afirmar que "el ser hombre o mujer no determina en el causante que esté de acuerdo con la información que recibe en la oficina para realizar sus trámites".

Relación de la actitud con la variable estado civil:

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procedimiento estadístico se acepta la hipótesis nula, que dice:

El estado civil no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites. Por lo que decimos: "el ser soltero o casado es una variable que en el público nada tiene que ver para que este tenga una actitud favorable hacia la información que recibe de los empleados para efectuar sus asuntos".

Relación de la actitud con la variable tiempo de recibir el servicio:

Por medio de los resultados obtenidos en el procedimiento estadístico, se aceptó la hipótesis nula: El tiempo de recibir el servicio no influye favorablemente en la actitud del público hacia la información que recibe para realizar sus trámites. Por lo que "el tiempo durante el cual el causante ha venido haciendo uso de los servicios de la oficina no va a influir para que tenga una actitud favorable hacia la información que se le proporciona".

Relación de la actitud con la variable tiempo para llegar a la oficina:

Por medio del análisis estadístico, resultó que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, que dice: El tiempo para llegar a la oficina influye favorablemente en la actitud del público hacia la información recibida para realizar sus trámites. Por esto se afirma, la dependencia que existe entre el tiempo que tarda el público en llegar a la oficina para realizar sus trámites, respecto

a la información que se le brinda para efectuarlos.

Parece ser que "entre menos distancia tenga que re correr el público para llegar a la oficina más favorable será su actitud hacia la información que recibe para aclarar sus dudas".

Relación de la actitud con la variable tipo de público:

Mediante el procedimiento estadístico se acepta la hipótesis nula: El tipo de público no influye favorablemente hacia la información recibida para realizar sus trámites. - Por lo que "ser causante directo o representante del causante no va a determinar que el público tenga una actitud favorable hacia la información que se le da en la oficina".

3. Cuestionario a los empleados.

Tomando en consideración los porcentajes expresados en el Procedimiento Estadístico del cuestionario, se ordenaron las opiniones de los empleados que presentaban un porcentaje del 38 % en adelante; ya que las menores a este, eran descripciones de problemas muy particulares o individuales y no disfunciones reales que se presentasen en la mayoría de los sujetos.

Area: Relaciones interpersonales entre jefe-subordinado.

Los jefes de la oficina, encargados de la supervisión de las labores, ejercen un liderazgo autócrata para con sus subordinados. Además, de la emisión de una incorrecta

información hacia los empleados respecto al trabajo que deben realizar.

El desconocimiento de los jefes de oficina en la Administración Científica de Personal, específicamente en lo -- que se refiere a la supervisión democrática de los empleados y a las teorías modernas en comunicación de las órdenes, provoca un deficiente cumplimiento de las labores encomendadas a sus subalternos, y por ende la mala opinión de ellos hacia - sus supervisores.

Area: Relaciones interpersonales entre los compañeros.

Los empleados presentan deficientes interrelaciones, ya sea para tratar los asuntos de trabajo como para relacionarse fuera de la oficina y entablar amistad entre ---- ellos. Es de hacerse notar la nula colaboración que existe para realizar el trabajo. El empleado se encuentra mal comunicado con sus compañeros y por lo mismo existe poca responsabilidad sobre el trabajo desarrollado.

La carencia de un sentimiento de pertenencia al -- grupo e identificación de metas de los empleados con la dependencia gubernamental, trae por un lado, desconfianza y re celo hacia el "sistema Hacienda" y por otro una defectuosa - acción de los integrantes de cada grupo de trabajo; desembocando todo esto, en la falta de eficiencia y productividad en los servicios que brinda la oficina al público.

Area: Desempeño del trabajo.

En la oficina no existe el número suficiente de -- personal para poder cumplir con el trabajo y expectativas del público (que es muy numeroso) que acude a esta oficina. Ade más, el empleado presenta una actitud desfavorable hacia su trabajo, ya que no cuenta con un desarrollo personal y sus labores se vuelven monótonas y; los instructivos de trabajo son obsoletos para la correcta aplicación de sus principios y reglamentos, en el momento actual.

Al no existir el número suficiente de empleados -- que atiendan al público el trabajo se ve atrasado y es causa, no sólo del descontento de causantes, sino de los mismos tra bajadores y autoridades superiores. Si a esto se le suma, - el desagrado por el trabajo y la incapacidad para acelerarlo debido a lentos sistemas y procedimientos, se recrudece la - deficiencia que existe en la atención al público.

Area: Instalaciones y mobiliario.

El empleado se encuentra trabajando en una oficina en la que existe un medio físico inapropiado en general, que vá desde la mala apariencia del edificio hasta un mal estado de archiveros y mostradores. El edificio dá un aspecto de - austeridad y hermetismo, el mobiliario es incómodo y mal dis tribuido y escaso en algunos lugares de trabajo.

El efecto que tiene el inadecuado medio ambiente y sus carencias, es que el empleado se vuelve descontento ha-- cia los superiores ya que no los proveen de un medio para la la

borar y que tienen olvidadas las necesidades físicas de sus trabajadores. El público, por su parte, reacciona hacia un medio, en apariencia hostil con agresividad, sea en forma en cubierta o no.

Area: Máquinas y material de trabajo.

La falta de papelería en la oficina, hace que cada uno de los empleados deban proveerse por sí mismos del mate rial de trabajo. Tampoco existe el número suficiente de cal culadoras y hay desperfectos en la mayoría de las máquinas - para laborar.

La falta de papelería, la falta de calculadoras y los desperfectos en las demás máquinas de trabajo trae como consecuencia la acumulación de trabajo, pérdida de tiempo y una mala impresión para el público. Por esto, el descontento de ambas partes al relacionarse.

Area: Motivación e incentivos.

Las tres expectativas más importantes para el empleado son: Mayor conocimiento del trabajo que se realiza; Mejores instalaciones y; Aumento de sueldo, en ese orden. A ninguno de los empleados de la oficina les atrae participar en actividades socio-culturales o deportivas. No existen - programas de desarrollo del personal para ascender a puestos superiores; existe poca información sobre las prestaciones de la Secretaría y; hay quejas por falta de pago de las ho-

ras extraordinarias en las fechas fijadas para su cobro.

Como puede observarse la mayor de las necesidades - en los empleados fué puramente individualista, para satisfacción propia, al igual que las otras dos restantes. Podría - decirse, que primero buscan sentirse seguros en su trabajo, que les ofrece una recompensa monetaria (reforzador generalizado); ya después señalaron al dinero específicamente. Respecto a las actividades extra-oficina el empleado no participa, puesto que no existe un sistema de información adecuado; la falta de programas de desarrollo; la falta de compensaciones, etc., indican una organización defectuosa y olvidada en estos aspectos, con lo que el trabajador al estar satisfeschas estas expectativas, en conjunto, se crearía un medio - propicio para motivar al trabajador.

Area: Conocimientos sobre la Secretaría de Hacienda y Oficinas Federales de Hacienda.

Ninguno de los empleados que atienden al público - en esta oficina, conoce los objetivos y organización de la - Secretaría; así como los de las Oficinas Federales de Hacienda y grupos que integran a una oficina en particular. Esto es provocado por la misma dependencia, al no establecer el - canal adecuado para que sean informados los empleados gubernamentales.

Con el desconocimiento en estas cuestiones, el empleado toma una actitud de indiferencia hacia la organización en la cual trabaja, y por lo tanto, aisla sus actividada

des individuales de las de los demás miembros de la oficina, provocando con esto la falta de coordinación en el servicio que se le brinda al público.

Area: Relación causante-empleado.

El empleado tiene una mala opinión acerca de su -- propio trabajo y hacia el causante, debido al papeleo burocrático y a la ignorancia o exigencia del público, respectivamente. El trabajador gubernamental tiene problemas con el causante, puesto que discuten constantemente sobre la manera de ser atendidos los trámites y a su propia lentitud. Además, -- según la opinión del empleado, el servicio al público es deficiente por la falta de personal capacitado que lo atienda eficientemente y orientación previa al causante sobre los requisitos que debe cumplir.

Al pensar el empleado de la oficina que el público es ignorante y exigente aquel se predispone al atender al -- causante, creando con esto problemas por anticipado. Por el lado que le corresponde al causante, no existen programas publicitarios sobre sus derechos y obligaciones, lo suficientemente consistentes y continuos, para informarlo eficientemente sobre la manera de relacionarse con las Oficinas Federales de Hacienda,

4. Lista de verificación.

La jerarquización de necesidades de capacitación y

adiestramiento se efectuó en base a los porcentajes señalados en el Procedimiento Estadístico de la lista de verificación. Para determinar las necesidades a nivel de grupo se consideró un porcentaje mayor al 38 % de empleados con una misma necesidad; para determinar las necesidades a nivel de unos cuantos del 31 % al 15 %; y para las necesidades a nivel individual del 8 %.

a. A nivel de grupo:

1) Capacitación en leyes, reglamentos y decretos - fiscales. Su desconocimiento causa errores en la recepción y expedición de formas y oficios utilizados en la oficina; - repercutiendo en la atención que se le brinda al público y, en general, en toda actividad desarrollada por los empleados.

2) Adiestramiento sobre el manejo de calculadoras. Una mala marcación en las cantidades que debe pagar el cau- sante, o un error en el cálculo de las declaraciones realiza- das, son causa de conflictos con el público y del trabajo improductivo del empleado.

b. A nivel de unos cuantos:

1) Adiestramiento en el manejo de sumadoras. La - rápida atención al público depende, en la mayoría de los ca- sos, de la habilidad para efectuar las operaciones aritméti- cas.

2) Capacitación en relaciones humanas. La correc- ta atención y buen trato al público es una de las activida-

des diarias y constantes de los empleados; de esta relación de depende grandemente la favorable o desfavorable impresión que - tienen los causantes de la oficina gubernamental.

3) Capacitación sobre instructivos de trabajo. La inadecuada información sobre el trabajo que deben realizar - los empleados causa la falta de eficiencia en el servicio pú blico.

4) Capacitación sobre el trabajo realizado en el - grupo de Impuesto Sobre la Renta. El empleado, al querer co nocer el trabajo de otros grupos, busca ampliar sus conoci-- mientos para lograr un desarrollo personal o cambiar de las labores rutinarias que actualmente lleva a cabo.

c. A nivel individual:

1) Capacitación sobre revisión de declaraciones de Otros Impuestos y Derechos. Un inadecuado conocimiento so-- bre los datos que debe contener las diferentes formas oficia les, tiene como consecuencia atraso en las labores del grupo y lentitud en la atención al público.

2) Adiestramiento sobre elaboración de oficios de correspondencia. La falta de rapidez en la elaboración de - los escritos del grupo es causa de llamadas de atención por parte del jefe de oficina hacia el empleado, al no mandar la correspondencia a tiempo.

3) Capacitación sobre contabilidad. Parece ser -- que al empleado le agradaría aumentar sus conocimientos gene rales, para aplicarlos a su trabajo y de esta manera efec--

tuarlo más eficientemente.

4) Capacitación sobre sistemas I.B.M. Al ampliar sus conocimientos, el empleado busca progresar en su trabajo.

5) Capacitación sobre personalidad. Si el empleado cuida su aspecto personal mejora su imagen ante el público, con el que tiene que interrelacionarse, adquiere mayor seguridad en sí mismo y puede desempeñar su trabajo satisfactoriamente.

B. Conclusiones.

Podemos concluir que no existe un óptimo servicio al público en la oficina gubernamental, en la que se llevó a cabo la investigación. La prestación de servicios se ve --- afectada por la presencia de necesidades en capacitación y a diestramiento para los empleados y, necesidades materiales - en el ambiente de trabajo; repercutiendo estas, en forma negativa, en la actitud del público.

PRIMERO: Se comprueba que el público está en desacuerdo con - el trato que recibe de los empleados federales; sin estar relacionada esta desfavorabilidad con las variables edad, sexo, estado civil, tiempo de recibir el servicio, tiempo para llegar a la oficina o tipo de público. También, los causantes están en desa-- cuerdo con el tiempo que necesita la tramitación de sus gestiones ante la oficina hacendaria; encontrándose una variable relacionada con la actitud desfavorable. Esta es: La distancia que tienen que recorrer los causantes para llegar a la oficina.

Además, de entre estas dos áreas de actitudes, al - público le interesa más la atención que reciba de - los empleados en comparación con el tiempo que requieren sus trámites para ser resueltos.

Recordemos que los postulados populares hablan de - una mala opinión del público hacia la Secretaría de

Hacienda. Ahora, se puede decir que las personas --
tienden a generalizar esta opinión y no juzgan por
separado los diferentes aspectos que conforman a la
dependencia. Como por ejemplo: El 58 % del público
esta de acuerdo con la función que debe cumplir 'Ha
cienda'; el 55 % piensa que es suficiente la infor-
mación que se le dá para realizar sus trámites y; -
el 73 % de las personas estan conformes con los im-
puestos que se les imponen. Con esto queremos enfa-
tizar que, de las áreas estudiadas, no en todas se
presentan actitudes desfavorables.

El público carece de los medios adecuados para ha-
cer saber sus problemas, al carecer de un sistema -
de quejas establecido, por lo que en la gran mayo--
ría de las veces se abstiene de levantar querellas
ante las autoridades.

La orientación al causante, previa a su relación di
recta con la oficina, no existe; por lo que carece
de la información precisa para enterarlo de sus o-
bligaciones fiscales.

SEGUNDO: Se comprobó que el número de empleados es insufi--
ciente para atender al público, lo más expeditamente
posible; así como para las labores internas de
la oficina. Por la cantidad de causantes que reci-
be diariamente la dependencia, existen aglomeraciones
y acumulación de trabajo.

Los trabajadores nunca han recibido un curso de capacitación o adiestramiento de manera formal; ni para la eficiente ejecución de sus labores, ni para introducirlos al conocimiento de la Secretaría para la cual trabajan. Requieren principalmente, capacitación en legislación fiscal y adiestramiento en el manejo de calculadoras.

Los sistemas y procedimientos de trabajo son deficientes para poder mantener una alta productividad en las labores encomendadas a los servidores públicos; sea para evitar los tiempos improductivos, por no estar el trabajador en su puesto; o para acelerar el trabajo, por la cantidad y tipo de datos que contienen los formularios revisados a cada causante.

El empleado esta en contra de los cambios, al volverse rutinario e indiferente. No le interesa progresar. Las organizaciones formal e informal provocan el excepticismo de los empleados, al hacerlos trabajar en forma aislada unos de otros y carecer de incentivos para desempeñar sus labores cada vez mejor.

No existe comunicación ni colaboración entre los compañeros de trabajo; tampoco de estos para con

los jefes. Por lo tanto, la formación de buenos equipos de trabajo no se lleva a cabo.

TERCERO: Se comprobó que el ambiente físico laboral es deficiente por el mal aspecto proporcionado al público. El edificio, los mostradores y ventanillas, los escritorios, los archiveros, la limpieza, que están a la vista de los causantes dan una apariencia de desorden general.

Las carencias materiales impiden que el empleado ejecute sus labores normalmente. La falta de máquinas y material de trabajo es causa de problemas con el público, por la lentitud al ser atendido. La incomodidad al estar laborando, por la mala distribución de las áreas de trabajo, la existencia de humedad, la falta de ventilación, poca iluminación, las inadecuadas instalaciones sanitarias, etc., provocan que el empleado federal este descontento, realice deficientemente sus labores, sentirse proscrito de la dependencia y pensar que es visto como simple máquina para hacer cumplir, con la recaudación de impuestos, al causante.

Como puede observarse, en la Calificación del Cuestionario sobre el área de motivación e incentivos, el empleado señala en segundo lugar su deseo por que se mejoren las instalaciones de la oficina. De esta forma, se puntualiza el descuido de las autorida

des y la magnitud del problema.

Se ha hecho patente que la deficiencia en el servicio depende, no sólo de la mala ejecución de las labores, por parte del empleado, o de las necesidades materiales en la oficina, sino también, de la predisposición del causante, sus -prejuicios y su falta de información, al relacionarse con la Oficina Federal de Hacienda.

Por todo lo expuesto anteriormente, afirmamos que - el objeto de nuestra investigación se cumplió satisfactoria-mente: Con la Determinación de Necesidades en los recursos de la burocracia es posible el mejoramiento del servicio al pú-blico.

C. Recomendaciones.

De acuerdo a las conclusiones a las que hemos llegado, podemos decir que determinar necesidades es una tarea importante y un elemento clave que permite desarrollar acciones en el terreno de la capacitación y del medio laboral.

Cada uno de los empleados tiene la oportunidad de mejorar sus conocimientos y habilidades, también la dependencia conoce sus fallas en los sistemas de trabajo. Lo cual dará la pauta para tomar las decisiones necesarias que permitan al personal ser más productivo y a la dependencia obtener una mejor imagen.

Se recomienda recurrir al apoyo de los departamentos de capacitación propios de la Secretaría de Hacienda, para elaborar y efectuar los programas sobre los siguientes aspectos; determinados por la investigación.

- I. Programas de Inducción: Para proporcionar al personal de nuevo ingreso, la información sobre los objetivos y funciones de la Secretaría en general de la oficina y del puesto de trabajo, apoyándose en manuales actualizados que lo orienten y ubiquen dentro de la Dependencia.
- II. Programas sobre Relaciones Humanas: Para habi

litar al empleado en el mantenimiento de una -
óptima interrelación con el causante.

- III. Programas sobre Integración de Grupos de Trabajo: Para incrementar la coordinación en las labores; así como, la comunicación y las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados, principalmente entre compañeros.
- IV. Programas de Capacitación sobre Leyes, Reglamentos y Decretos Fiscales: Para proporcionar la información actualizada sobre las disposiciones dictadas por la Dependencia y el Gobierno Federal.
- V. Programas de Adiestramiento en el manejo de calculadoras y sumadoras: Para incrementar la habilidad del empleado en el uso de estas máquinas.
- VI. Programas de Capacitación sobre tipos de Supervisión para los Jefes de la Oficina: El supervisor deberá estar preparado para motivar o impulsar la participación del empleado. Deberá tratar de establecer disciplina y justicia al subordinado, permitiéndole encontrar una forma de superación personal.
- VII. Programas de Desarrollo de Personal: A través de mecanismos que detecten, entre los emplea-

dos de la Oficina su grado de conocimientos, disciplina y eficiencia en el trabajo, para de terminar su promoción escalafonaria.

VIII. Programas de Motivación e Incentivos: Para lo grar la realización del empleado como indi- duo, acrecentando su eficiencia e integrarlo co mo componente del grupo laboral de la Oficina en que trabaja.

IX. Mejorar los Sistemas y Procedimientos de Traba jo: Investigando periodicamente la organiza- - ción y funcionamiento de los sistemas, que cum plan con los objetivos de la Oficina. Actuali- zación de manuales de trabajo, formas fiscales y archivos, dentro del marco jurídico vigente.

X. Mejorar las Condiciones Físicas de Trabajo: - Comprende la reparación del inmueble de la Ofi cina, restauración del eficio y el estableci- - miento de mecanismos que hagan posible la sa- - tisfacción de las demandas de higiene y seguri dad.

XI. Aprovisionamiento oportuno del Material y Má- - quinas de Trabajo: Evitar que sea el empleado quien tenga que obtener la dotación de papele- - ría o pedir las máquinas a otros grupos de tra

bajo.

- XII. Crear puestos permanentes de apoyo al personal que atiende al público: Empleados que tengan la función de foliar, localizar y archivar documentación o llevar a firmar con el jefe documentos de los causantes.
- XIII. Programas de Actividades Socio-Culturales y Deportivas: Comprende la realización periódica de eventos, internos y externos a la Dependencia, que incrementen las relaciones interpersonales entre los compañeros de la Oficina y entre otras Oficinas.
- XIV. Programas sobre cuidado en el arreglo personal del empleado: Para mejorar el aspecto e imagen de los trabajadores hacia el público.
- XV. Establecimiento de un Sistema para Captar las Quejas del Público: Comprende la creación de un procedimiento formal para que una persona o grupo, manifieste sus inconformidades respecto al servicio que se proporciona en la Oficina.
- XVI. Programas Publicitarios de Orientación al Causante: Comprende el diseño de mecanismos de información que den a conocer al público sus -

deberes y cómo efectuar sus trámites hacenda--
rios.

Las técnicas de intervención propuestos para corre
gir las necesidades, en sus diferentes aspectos, tendientes
a mejorar el servicio al público, implican además: Planear
las proposiciones en programas específicos, su aplicación y
su evaluación. Con esto, se registrarán en forma total los
resultados para estimar los cambios en el servicio que brin-
da la Oficina.

Consideraciones Finales.

Se puede resumir que los esfuerzos en los países Latinoamericanos; en la historia administrativa de los gobiernos mexicanos y; principalmente de la actual reforma, coinciden en dos puntos fundamentales con la presente investigación, para el logro de un mejoramiento del servicio al público:

- 1° La determinación de necesidades de capacitación y/o adiestramiento y el desarrollo del personal que labora en el sector gubernamental es de primordial importancia, al mismo tiempo que la adecuación del medio ambiente en que se desenvuelven las actividades para la búsqueda de un mejor desempeño del trabajo y, así mismo, el empleado consiga la máxima eficiencia y cooperación para brindar un buen servicio al público.
- 2° La determinación y establecimiento de canales adecuados de comunicaciones que hagan partícipe al público de la información necesaria para relacionarse favorablemente con las dependencias del gobierno, al recibir un servicio o sugerir modificaciones tendientes a mejorarlo, al igual que, para exponer sus quejas.

Podríamos concluir, de acuerdo a las características comunes que tienen todas las oficinas del mismo sector gubernamental, tanto en organización como en tipo de actividades, que los criterios básicos dados por este estudio pueden generalizarse a otras oficinas.

Para estudios posteriores sería recomendable:

- a) Tomar una muestra más amplia para la encuesta al público. Utilizando un método de muestreo más sofisticado que el del presente estudio, ya que no se logró comprobar, casi en su totalidad, la relación que existe entre las variables independientes de los sujetos con la actitud que presentaron.
- b) Elaborar un estudio comparativo entre dos o más oficinas para determinar las áreas en que se presentan con mayor consistencia las deficiencias en el servicio al público.

APENDICES

Guía de entrevista

Encuesta al público

Cuestionario a los empleados

Análisis de Puestos

A P E N D I C E 1

Guía de entrevista

GUIÓN DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál es el número de empleados que atienden al público?
2. ¿Cuál es el sexo predominante entre los empleados que atienden al público?
3. ¿Los empleados que atienden al público ocupan siempre los mismos puestos?
4. ¿Que actividades tienen a su cargo y que clase de documentos son elaborados o revisados por los empleados que atienden al público?
5. ¿Siempre revisan la misma clase de documentos?
6. ¿Cuál es el horario de trabajo?
7. ¿Cada uno de los empleados atiende a un número igual de causantes o es diferente esta proporción?
8. ¿La atención al público les ocupa toda la jornada de trabajo?
9. ¿Los empleados tienen descansos intermedios, cuantos y de que duración?
10. ¿Percibe igual sueldo todo el personal que atiende al público?
11. ¿Se podría decir que todos los empleados tienen la oportunidad de lograr un desarrollo personal en esta oficina, ya sea aumentando sus ingresos u obtener promociones a puestos superiores?
12. ¿Existen programas de incentivos o motivación para el personal que atiende al público?
13. ¿Quién es el responsable o quién supervisa su trabajo y como es esta supervisión?
14. ¿Que disposición hay por parte de los empleados para mejorar el servicio y acatar las ordenes?
15. ¿Que clase de capacitación reciben los empleados, al comenzar a trabajar en la oficina y subsiguientemente?
16. ¿Cuál es la escolaridad mínima, experiencia y que otro tipo de requisitos debe cumplir el personal que atiende al público?

25. Cuando tiene que presentarse en las Oficinas Federales de Hacienda, considera que se le está perjudicando.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
26. Al pagar sus impuestos, considera que está cumpliendo con su deber.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
27. El mayor problema que tiene al acudir a esta oficina es la pérdida de -- tiempo.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
28. Considera como frecuentes los malos informes que recibe de los empleados de esta oficina.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
29. Los empleados de esta oficina pierden mucho tiempo al estar atendiendo - al público.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
30. Se le da suficiente información para poder llenar sus formas fiscales.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
31. Es justo el pago de impuestos que hace en comparación con otras personas.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
32. Cuando necesita información para realizar algún trámite la solicita a -- personas ajenas a esta oficina.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
33. En general considera necesarios los pasos que debe seguir para tramitar sus asuntos.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
34. Le gustaría que los empleados de esta oficina lo trataran mejor.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
35. Considera que las formas que tiene que llenar son claras como para tener que utilizar poco tiempo en contestarlas.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
36. Son necesarios los impuestos que se pagan.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
37. Considera que las Oficinas Federales de Hacienda cumplen con su propósito.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo

17. ¿Son muy frecuentes las faltas y retardos en los empleados?
18. ¿De que fuente se recluta y selecciona al personal?
19. ¿Existe mucha rotación de puestos?
20. ¿Aproximadamente cada cuando hay vacantes a estos puestos?
21. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre los empleados y de estos hacia sus jefes?
22. ¿Existe algún sistema para captar las quejas del público?
23. ¿Generalmente en que consisten las quejas del público?
24. ¿En que proporción se logra resolverlas?
25. ¿En que período acude el mayor número de causantes a esta Oficina?
26. ¿Existe algún departamento o sección de información para el público y que tan efectivo es?
27. ¿Los empleados que atienden al público tienen la obligación de dar información a quien la solicite?
28. ¿En promedio, cuál es el nivel socio-económico de los empleados que atienden al público?
29. ¿Existen programas de actividades socio-culturales y deportivas para los empleados de la Oficina?

APENDICE 2

Encuesta al público

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

ENCUESTA AL PUBLICO

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de preguntas, cada una de ellas con tres opciones. Subraye la opción que considere más conveniente.

Sus respuestas serán de gran importancia ya que por medio de ellas se formarán los criterios del servicio dado en esta oficina.

1. Considera que es limitado el personal que atiende al público.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
2. Son adecuadas las fechas que existen para el pago de impuestos.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
3. Considera que los empleados son capaces de realizar su trabajo eficientemente.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
4. Cuando acude a esta oficina y no es atendido inmediatamente, regresa — otro día.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
5. Pierde mucho tiempo para llegar a esta oficina.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
6. Cuando acude a esta oficina sabe perfectamente lo que necesita para hacer algún trámite.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
7. El empleado que está atendiendo al público es la persona indicada para darle la información que necesita.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
8. Considera como una necesidad el servicio que da la Secretaría de Hacienda para el progreso del país.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
9. Piensa que debería aumentarse el número de empleados que atienden al — público.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
10. Los impuestos que paga son utilizados para cubrir las necesidades más — importantes del país.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo

11. El empleado de esta oficina le da preferencia a algunas personas.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
12. Son frecuentes los errores cometidos por los empleados.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
13. El tiempo que ocupa en llevar a cabo cualquier trámite lo considera necesario.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
14. Es suficiente la información que se le da para realizar sus trámites.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
15. Son atentas con el público las personas encargadas de dar información.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
16. En esta oficina son frecuentes las aglomeraciones.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
17. Las personas deben de pagar sus impuestos, por que es la única forma en que el país progrese.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
18. Considera que en esta oficina lo tratan igual a usted, que a todos los --
causantes que acuden a ella.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
19. Es necesario el tiempo que se lleva la resolución de sus trámites, aún en el caso de tener que acudir a esta oficina varias veces.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
20. Puede decirse que el departamento de información le resuelve sus dudas.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
21. Son necesarias y adecuadas las formas que tiene que entregar en esta oficina.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
22. Al tener que pagar sus impuestos se le perjudica económicamente.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
23. El trato que recibe de los empleados en esta oficina es igual al de una --
empresa privada.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo
24. Considera que los empleados de las Oficinas Federales de Hacienda cumplen con su trabajo.
De acuerdo Indiferente En desacuerdo

E^{dad}: _____ Sexo: _____ Edo. Civil: _____

Tiempo que tiene de acudir a esta oficina: _____

Por lo general, ¿Cuanto tiempo utiliza para trasladarse a esta oficina?: _____

Es usted un representante del causante, o es el causante directo: _____

A P E N D I C E 3

Questionario a los empleados

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA
CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS DE LAS OFICINAS FEDERALES
DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

INSTRUCCIONES: Por medio del presente cuestionario se intenta captar los problemas, opiniones y expectativas en el desarrollo del trabajo de los empleados que atienden al público en las Oficinas Federales de Hacienda, dependientes de la Administración Fiscal Regional del Sur del D. F.

Debe tomarse en consideración que este carece de datos personales por lo que permite expresarse ampliamente en cada una de las respuestas dadas por usted.

Por lo que se pide a quién contesta que lo haga en forma clara y veraz.

Le agradecemos de antemano su colaboración.

1. Señale dos características favorables de su jefe inmediato _____

- Y dos características desfavorables _____

2. ¿Qué es lo que más le molesta de sus compañeros de grupo cuando realizan su trabajo? _____
¿Qué es lo que más le agrada? _____
3. ¿Qué es lo que más le agrada de sus compañeros que no se relacione con su trabajo? _____
¿Qué es lo que más le desagrada? _____
4. ¿Guarda relaciones amistosas con los empleados de otros grupos de trabajo? _____
5. En su opinión, ¿existe buena colaboración y comunicación entre sus compañeros de trabajo? _____
6. En caso de que no sean buenas las relaciones con sus jefes y/o compañeros mencione como podrían mejorarse _____

7. Cuando Ud. tiene una idea que beneficiaría al mejor desempeño de esta --
Oficina, ¿se la propone a su jefe? _____ ¿Como la toma el? _____

8. Cuando es implantada una reforma en la administración de esta Oficina, --
¿se le informa adecuadamente? _____ ¿en que forma se hace? _____

9. ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo? _____

¿Qué es lo que más le desagrada? _____

10. ¿Le agradecería desempeñar otra actividad dentro de esta Oficina? _____
¿Cuál (es)? _____
11. ¿Le gustaría trabajar fuera de la Secretaría de Hacienda y Crédito Públi-
co? _____ En caso afirmativo, ¿en donde? _____
_____ ¿por que? _____

12. Si tuviera la oportunidad de cambiar de puesto, ¿cuál elegiría? _____
_____ ¿por que? _____

13. Desde su punto de vista, ¿es suficiente el número de empleados que atien-
den al público? _____ ¿por que? _____

14. ¿Considera que Ud. realiza más trabajo del que le corresponde? _____
¿por que? _____
15. ¿Considera que podría mejorarse la forma de realizar el trabajo o es co-
rrecta y eficaz la manera que le señalan los instructivos o jefes para
hacerlo? _____

- ¿de que forma podría mejorarse? _____

16. ¿Los instructivos de trabajo, son lo suficientemente claros como para no necesitar ninguna ayuda, para que Ud. realice su trabajo de manera eficaz? _____
17. ¿Cómo es la disciplina en su grupo de trabajo? _____
18. En su opinión, ¿sus compañeros de trabajo tienen la suficiente capacidad para desempeñar su trabajo adecuadamente? _____
19. ¿Considera que su trabajo es tedioso y monótono? _____
¿por que? _____
20. ¿Tiene alguna queja que dar, respecto a lo que está relacionado con su trabajo? _____
21. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones y mobiliario de esta oficina, (BUENO, REGULAR, MALO)?
 Construcción del edificio: _____ Iluminación: _____
 Distribución de áreas de trabajo: _____
 Humedad: _____ Ventilación: _____
 Temperatura: _____ Sillas: _____
 Escritorios: _____ Archivos: _____
 Mostradores: _____ Limpieza: _____
 Mantenimiento: _____ Estado actual de las paredes: _____
 Color: _____
 Ubicación de la oficina respecto a su domicilio: _____
22. Señale desperfectos y carencias en las instalaciones y mobiliario _____
23. ¿Dentro de su grupo existen todas las máquinas (sumadoras, calculadoras, máquinas de escribir, etc.) que son necesarias para la realización de su trabajo? _____ Si faltan, señale cuales _____

24. ¿Existen desperfectos en los instrumentos o máquinas de trabajo? _____
Señale cuales y desde cuando _____

- ¿Que ha hecho para solucionar este problema? _____

25. ¿Existe en la oficina el suficiente material de papelería (formas fiscales, plumas, lapices, papel, engrapadoras, sellos, etc.), que son necesarias para trabajar? _____
En caso de que hagan falta algunos de ellos mencione cuales _____

- ¿Que hace usted para proveerse de ellos? _____

26. ¿Que clase de problemas ha tenido por falta de alguna máquina o material de trabajo? _____

27. Si tiene algún otro comentario que hacer con respecto a las cuatro preguntas anteriores, favor de exponerlo _____

28. A continuación se presenta una lista de incentivos, los cuales deberá ordenar del número 1 al 10, según la importancia que estos tengan para Ud.
- () Decremento en la carga de trabajo.
 - () Asistir a eventos deportivos, culturales y sociales.
 - () Mayor conocimiento del trabajo que realiza.
 - () Ascenso a puestos superiores.
 - () Mayor compañerismo entre los integrantes de la oficina.
 - () Mejor trato de los jefes con el personal.
 - () Mejores prestaciones.
 - () Asistir a cursos de capacitación.
 - () Mejores instalaciones.

29. ¿Se podría decir, que siempre recibe su sueldo normal y de tiempo extraordinario en las fechas fijadas para su cobro? _____
30. ¿Le gustaría que se aumentara el tiempo de descanso o que cambiara su -- distribución durante la jornada de trabajo? _____
¿En que forma sería la distribución? _____
31. ¿Que estímulos ofrecen los jefes de la oficina cuando usted realiza un - trabajo bien hecho? _____
32. ¿Cuál es la forma en que se dan a conocer las prestaciones que ofrece -- la Secretaría de Hacienda? _____
¿Cuáles le agradaría que se incrementaran? _____
33. ¿En que actividades deportivas, artísticas o sociales, organizadas por - esta dependencia participa o asiste? _____
34. ¿Cuál es el mayor beneficio que obtiene al trabajar en esta oficina? _____
¿Que le gustaría obtener por su trabajo, que no existe actualmente o no como le gustaría? _____
35. ¿Podría explicar cuál es el objetivo por el que se creó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público? _____
Su importancia y los servicios que presta al país y a los contribuyentes _____
¿Cómo están organizados los puestos jerárquicamente y las dependencias - que la constituyen? _____
36. Explique el objetivo de la descentralización de las Oficinas Federales - de Hacienda? _____
37. ¿Sabe cuál es la razón de haber creado su grupo de trabajo en esta ofici - na? _____

- ¿Que servicios presta? _____

38. ¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo que Ud. realiza con el de sus demás compañeros de oficina? _____

39. ¿Que actividades tienen los demás grupos de trabajo y que relación tienen entre sí? _____

40. ¿Que diferencias existen entre esta oficina y las demás dependencias de Hacienda? _____
41. En general, ¿Que opinión tiene acerca de los causantes que acuden a esta oficina? _____

42. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se le presentan en su relación con los causantes? _____

43. ¿Cómo soluciona estos problemas? _____
en caso de no solucionarlos usted, ¿a quién recurre? _____

44. ¿Que opinión cree que tienen los causantes sobre el trabajo, el servicio que reciben y las personas que laboran en esta oficina? _____

45. ¿A que atribuye Ud. el que en las Oficinas Federales de Hacienda existan aglomeraciones? _____
¿Que propondría para evitarlas? _____

- * ¿Tiene algunas sugerencias que hacer sobre temas que no se hayan tocado aquí? _____

A P E N D I C E 4

Análisis de Puestos

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

ANALISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto: _____

Clave: _____

Ubicación: _____

Jefe inmediato: _____

Contactos permanentes: a) Internos: _____

b) Externos: _____

Puestos afines: _____

Fecha de análisis: _____

Revisó: _____

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

Explique brevemente en que consiste su trabajo: _____

DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

- a. A continuación, describa detalladamente todas las actividades que realiza en un día de trabajo; la hora y el tiempo que le toma realizarlas. Además del lugar en que las lleva a cabo.

- b. Explique cuáles son las actividades que realiza diaria y constantemente - (que hace, cómo, por qué, y que tipo de instrumentos utiliza para realizar estas actividades).

- c. Explique las actividades que realiza de manera periódica (aquellas que -- se repiten a intervalos de tiempo regulares: Cada semana, cada mes, etc).

- d. Explique que actividades realiza en forma eventual (a intervalos irregulares de tiempo).

Especifique el tipo de material, máquinas o instrumentos con los cuales desarrolla Ud. sus labores. _____

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO:

a. ¿Que conocimientos debe tener para desempeñar correctamente su puesto?

b. Experiencia mínima que se requiere: _____

c. ¿El puesto que Ud. ocupa tiene alguna actividad, que por falta de cuidado puede ocasionar algún daño a esta Oficina? _____

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, Manuel y otros, Pedagogía para el Adiestramiento (número especial). ARMO, México, 1975.

Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1978.

Asch Solomon, E., Psicología Social. Ed. Universitaria de Buenos Aires, Argentina, 1972.

Balboa Escobar, Cesar, La Concesión de Servicios Públicos en el Derecho Mexicano. Escuela Libre de Derecho, 1953.

Benitez Jimenez, José, Los Derechos y las Obligaciones de los Usuarios del Servicio Público. Facultad de Derecho, UNAM, 1970.

Carl, Ule, La Reforma Administrativa en Alemania Federal. Estudios Administrativo, Madrid, 1967.

Carrillo Castro, Alejandro, La Reforma Administrativa en México. Ediciones I.N.A.P., 1978.

_____ Bases para el Programa de Reforma Administra

tiva del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976,
Secretaría de la Presidencia, 1973.

Chou, Ya-Lun, Análisis Estadístico, Ed. Interamericana,
México, 1972.

Comisión de Administración Pública, La Reforma Administrativa en Venezuela (1969-1971). Presidencia de la República, Caracas, Venezuela, 1971.

Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, Memoria (1973-1976). Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, 1976.

Comite Técnico Consultivo de Recursos Humanos, Recomendaciones para la Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Personal del Ejecutivo Federal. Coordinación General de Estudios Administrativos, Presidencia de la República, 1978.

Coordinación General de Estudios Administrativos, Boletín de Estudios Administrativos No. 12. Presidencia de la República, 1978.

Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal. Colección: Programación de la Reforma Administrativa, Vol. I, Presidencia de la República, 1979.

Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Colección: Administración y Desarrollo de Personal, No. 1 (Documentos Básicos), Presidencia de la República, 1979.

Craig R. y Bittel L., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Ed. Diana, 1977.

Duhalt Krauss, Miguel, Administración de Personal en el Sector Público: Un Enfoque Sistemático. Colección: Administración Pública Contemporánea, UNAM, 1974.

La Reforma Administrativa como Proceso Continuo: El Caso de México. Ponencia presentada en la mesa redonda organizada por la generación 1963-1967 de Ciencias Políticas y Administración Pública, Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales

UNAM, 1967.

Dunnette M. y Kirchner W., Psicología Industrial.
Ed. Trillas, México, 1976.

Downie Norville y Heath R., Métodos Estadísticos
Aplicados. Harper & Row Publishers Inc.,
México, 1973.

Escuela Superior de Administración Pública de -
Colombia, Compromiso Latinoamericano. Re-
vista de Administración Pública No. 26 -
(Sept.-Dic.), Sección del Instituto Inter-
nacional de Ciencias Administrativas, Edi-
ciones I.N.A.P., 1974.

Grados Espinoza, Jaime, Manual de Reclutamiento
y Selección (Psicología del Trabajo), To-
mo I, Facultad de Psicología, UNAM, 1978.

Holgín Quiñones, F. y Hayashi Martínez, L., Ele-
mentos de Muestreo y Correlación. Textos
Universitarios, UNAM, 1974.

Instituto Centroamericano de Administración Pú-
blica, Reforma Administrativa, Serie: In

formes de seminarios No. 626, 1971.

Jimenez Castro, W. y Palomino A. V., Reforma Administrativa. Ministerio de Planificación, - La Paz, Bolivia, 1970.

Katz Saul, M., Administración de la Planificación para el Desarrollo Nacional. Escuela de -- Asuntos Públicos e Internacionales, Universidad de Pittsburg, 1972.

Kerlinger Frederick, Nichols, Investigación del - Comportamiento: Técnicas y Metodología. Ed. Interamericana, México, 1975.

Kopnin P.V., Hipótesis y Verdad. Colección 70, No. 47, Ed. Grijalbo, S. A., México, 1969.

Mackenzie, W. J. y Grove, W. J., La Administración Central en Gran Bretaña. Publicaciones del Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios, Estudios Administrativos, -- 1966.

Mendoza, Alejandro, Determinación de Necesidades, ARMO, México, 1974.

- Morcillo P., Caso A., Carrillo Castro y otros, La
Reforma Administrativa: Experiencia Latinoam
americanas. Ediciones I.N.A.P., 1975.
- Mosher y Cimmino, Ciencias de la Administración.
Ed. Rialp, Madrid, 1961.
- Nava C. V., Patiño P. H., Rodríguez J. y otros, -
Determinación de Necesidades de Adiestra-
miento y Capacitación. ARMO, México 1979.
- Pérez Arellano Archibaldo, Diagnóstico de Necesidad
es de Capacitación de una Dependencia
del Sector Público Federal. Facultad de
Psicología. UNAM, 1979.
- Presidencia de la República, Sugerencias para el
Programa de Capacitación, Actualización,
Desarrollo y Formación del Personal. --
Coordinación General de Estudios Administr
trativos, 1978.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas
(Teoría y Práctica). Primera parte, Ed.
Limusa, S. A., 1976.

El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, S. A.,
1975.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, La Re-
forma Administrativa en la Secretaría de
Hacienda, México, 1971.

Summers Gene, F., Medición de Actitudes. Ed. --
Trillas, México, 1978.

Tiffin J. y Mc. Cormick E., Psicología Industrial,
Ed. Diana, México, 1974.

Velasco Ibarra J., Martínez Silva M. y otros, --
Diccionario de Política y Administración
Pública. Vol. I, Colegio de Licenciados -
en Ciencias Políticas y Administración Pú-
blica, A. C., 1972.

Vitelio García J. y Elizondo Fragoso I., Dos En-
cuestas sobre Actitudes. Ed. Trillas, Mé-
xico, 1972.

Wainerman Catalina, Escalas de Medición en Cien-
cias Sociales. Ed. Nueva Visión, Buenos
Aires, 1976.

Zorrilla Martínez Silva M., Duhal Krauss M, y Mi
randa Pasquel R., La Administración Públi
ca Federal. Tomo I, Facultad de Ciencias -
Políticas y Sociales, Ed. Dirección General
de Publicaciones, UNAM, 1976.

IMPRESO EN:
EDITORIAL JUAREZ
CIPRES, 134 - 1
TEL.- 547-70-21