

201/95



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Psicología**

“ DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO EN EL SECTOR PUBLICO EN BASE  
A LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DEL PUESTO ”

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

**LAURA LETICIA GARCIA RODRIGUEZ  
BEATRIZ SANCHEZ RODRIGUEZ**

ASESOR:

**Lic. Ramón Silva Sánchez**

México, D. F.

1987.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## INDICE:

CAPITULO I. -	Pags.
1.1    Antecedentes	1
1.2    Análisis General de la Situación del País y la capacitación como alternativa.	6
1.3    Importancia y definición de los conceptos de capacitación y adiestramiento.	11
1.4    Estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	18
1.4.1    Ubicación de la Subsecretaría de Ingresos	20
1.4.2    Integración y funcionamiento de una Oficina Federal de Hacienda.	27
CAPITULO II. -	
2.1    Importancia de la Detección de Necesidades	34
2.2    Concepto Detección de Necesidades	37
2.3    Proceso del ciclo de la función de Capacitación.	41
2.4    Clasificación de las Necesidades de Capacitación	44
2.5    Tipos de Necesidades	46
2.5.1    Otras fuentes de origen para determinar - necesidades de capacitación.	50
2.6    Propósitos de la Detección de Necesidades.	51
2.7    Técnicas de investigación para la Detección de -- Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.	52
2.8    Procedimientos propuestos por UCECA, INCAFI, para realizar la Detección de Necesidades de - Capacitación y Adiestramiento.	60

2.9	Resultados y canalización de la Detección de Necesidades.	67
-----	---	----

CAPITULO III.-

3.1	Planteamiento del Problema	69
3.2	Planteamiento de Hipótesis	71
3.3	Selección de la muestra	73
3.4	Variables	74
3.5	Descripción de la Técnica a utilizar en la-- Detección de Necesidades.	78
3.6	Instrumentos	80
3.7	Proceso Estadístico	84
3.8	Presentación, Análisis y discusión de - --- resultados.	86
3.9	Conclusiones	154
3.10	Recomendaciones y Aportaciones.	160

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS.-

CAPITULO I

## 1.1 ANTECEDENTES:

El capacitar y adiestrar a los trabajadores en México es una actividad ya conocida, puesto que existen referencias históricas que datan de la época colonial. En ese tiempo la instrucción consistía en que una persona experimentada en un determinado oficio impartía sus conocimientos a un aprendiz con el fin de desarrollar sus habilidades.

Desde entonces la Capacitación y el Adiestramiento han evolucionado al ir surgiendo nuevas técnicas pedagógicas y didácticas que han encontrado su aplicación en ellos

El crecimiento industrial a principios de este siglo provocó que las empresas necesitaran de un personal calificado para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de las industrias, y trajo como consecuencia que la actividad de adiestrar y capacitar se formalizara.

Ante esto y con el propósito de garantizar un mejor nivel de vida a quienes viven de su fuerza de trabajo y con la firme pretensión por parte del estado, de construir un país que fuera productivo, el constituyente de 1916-17 incluyó en nuestra Carta Magna el artículo 123, en el que se refleja la preocupación del estado por captar y dar respuesta a las expectativas de la sociedad. Así mismo se dió rango constitucional a las garantías del trabajo, con el propósito de armonizar las

relaciones entre los factores de la producción.

La gran mayoría de la fuerza laboral se encontraba en los talleres, en el comercio y en el campo, los trabajadores al servicio del estado eran pocos y tuvieron que ampararse por un marco legal poco adecuado para el tipo de responsabilidades que tenían que cumplir.

En 1917 lo importante era proteger a los trabajadores del sector privado, ya que constituían la mayoría; posteriormente el Estado habría de crear un régimen jurídico propio para quienes por servir a la nación no quedaban comprendidos dentro de las clásicas relaciones obrero - patronales que contemplaba el artículo 123.

La Ley Federal del Trabajo de 1931 que reglamentó el artículo 123 de nuestra Constitución, excluyó a los servidores públicos, sin embargo era necesario llenar este vacío jurídico - político, y fue por eso que el 9 de abril de 1931 se expidió un acuerdo presidencial para establecer el servicio civil por un período determinado, que sería del 12 de marzo al 20 de noviembre del mismo año.

El 5 de diciembre de 1960 se adicionó el apartado "B" al artículo 123 de nuestra Constitución política así los derechos de los trabajadores al servicio del estado como tales se elevaron a rango constitucional

De éste apartado se excluye al personal de confianza que labora en las

dependencias de la Administración Pública centralizada y al de algunas - Entidades Paraestatales. Con el fin de regular ésto, la ley del Instituto de los Trabajadores del Estado los incluyen en lo que respecta a capacitación.

Para reglamentar el apartado "B" del artículo 123 se expidió el 28 de diciembre de 1963 la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado, la disposición por la que se ampliaron los derechos laborales de un sector de trabajadores que tendía a incrementarse en número y responsabilidad ante la Sociedad

En junio de 1971 se dictó un acuerdo presidencial para promover una mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores que operan al servicio del estado, con el objeto de que éstos puedan - - "Obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional" (1)

En marzo de 1972 se creo la Escuela Nacional de Capacitación Aduanera, la cuál dependía directamente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2)

El 27 de diciembre de 1972 se dictó un acuerdo presidencial que dispo nía la creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federa l. Entre los puntos más considerados se señala que "la atención y aprovechamiento de los Recursos Humanos constituyen uno de los - -



principales objetivos del programa de Reforma Administrativa", y que "es imprescindible que el gobierno federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas de que dispone para proveer sus necesidades de personal; las normas y criterios para la selección e incorporación de los trabajadores y sus condiciones de trabajo; la administración de emolumentos y prestaciones; la información y capacitación de Servidores Públicos y la información sobre todos los aspectos de quienes participan en el desarrollo de las actividades del estado.

Este acuerdo se publica en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1972 y entro en vigor a partir del 16 de enero de 1973.

En los últimos años las autoridades del Gobierno Federal establecen - tanto en el Constitución General de la República como en la Ley Federal del Trabajo, que es un derecho del trabajador y una obligación empresarial proporcionar la Capacitación como una alternativa de solución a los problemas actuales por los que atraviesa el País.

En el artículo 123 constitucional fracción XIII en su apartado "A" - se indica:

" Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo.

(Reforma aprobada por iniciativa del presidente José López Portillo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978).

De acuerdo al título cuarto del capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores . Artículo 153 "A"

" Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

(Reforma aprobada por iniciativa del presidente José López Portillo, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de - - 1978. En vigencia desde el 1º de mayo de 1978).

A partir de este momento la Capacitación y el Adiestramiento son de suma importancia dentro del campo laboral ya que quedan debidamente aprobadas y legalizadas .

## 1.2 ANALISIS GENERAL DE LA SITUACION DEL PAIS Y LA CAPACITACION COMO ALTERNATIVA.

En el último informe de gobierno, se habló sobre la situación actual del país y sus perspectivas en lo económico, lo social y lo político, se reiteró la urgencia de dar eficacia real a instituciones e instrumentos que pudieron haberse estancado en lo formal y protocolario, de aumentar la competitividad de México en los mercados exteriores; se insistió también en la convicción sobre el papel esencial que juega la Capacitación y el Adiestramiento en este propósito; ya que son uno de los factores que junto con la innovación tecnológica, la superación de la organización y de la administración, constituyen los hechos determinantes para una mayor productividad en el trabajo de los mexicanos.

A principios del próximo siglo la producción industrial representará -- el 45% del total de bienes producidos internamente frente al 30% de la actualidad, lo cual caracteriza al país claramente como poseedor de una economía industrial que se fundará en:

- 1). Grandes y modernas instalaciones productivas.
- 2). Procesos de producción de complejas tecnologías y altos niveles de productividad.
- 3). Escalas masivas de productos.
- 4). Fuerte producción de bienes de capital.

5). El desarrollo de nuevas regiones económicas.

Conjuntamente con esto se creará una enorme gama de especialidades para emplear unos 15 millones de trabajos nuevos. Y nos preguntamos. ¿ Están todos capacitados para esos empleos ? ¿ Están todos - - adiestrados para los nuevos empleos y las complejas tecnologías del - proceso de producción ? ¿ Están suficientemente aptos para aprovechar las nuevas oportunidades ?

La respuesta a estas preguntas es: que se han realizado esfuerzos importantes para afrontar estos problemas, pero todavía son insuficientes, ya que a nivel de cierta especialización de trabajo hay escases de trabajadores y rigidez de la oferta de mano de obra.

En algunas regiones nuevas en desarrollo industrial se encontró que la demanda superó ampliamente a la oferta; desde este punto de vista -- se puede apreciar que el problema de desempleo se debe a la existencia de una gran masa de personas inempleables, queriendo decir con esto, sin una adecuada formación y capacitación.

A nivel de Necesidad Nacional las empresas están resolviendo este -- problema de mano de obra calificada mediante el sistema tradicional de capacitar al personal en la propia planta en los términos y condiciones de su urgencia en relación a sus medios, recursos y posibilidades

técnicas.

Bajo este orden de ideas son las empresas afectadas o favorecidas directamente de la formación profesional en su medio íntimo, en lo relativo al costo-beneficio de la misma, dadas las necesidades y características que se presentan en cada una de ellas. Por otra parte los trabajadores reclaman una mayor formación a fin de hacer frente con mayor y mejor preparación al cambio tecnológico a la movilidad ocupacional y a la - - solicitud de aumento salarial entre otros.

Por lo tanto los objetivos que se persiguen con los programas de - - Capacitación y Adiestramiento para el trabajo son los de facilitar al - trabajador la oportunidad a corto plazo de mejorar sus aptitudes, - -- habilidades y sus ingresos, así como conseguir elevar el bienestar - -- familiar, y como consecuencia la posibilidad de contribuir con el desa-- rrollo y crecimiento de la productividad.

La empresa, el sindicato y el organismo público constituyen en si - -- mismos una comunidad de capacitación y aprendizaje de creciente - - - importancia. El perfeccionamiento constante de la organización en el ámbito de cada una de las organizaciones son elementos esenciales y prioritarios para la resolución de los problemas en este campo.

Debe ser decisión firme de éstos organismos proseguir en el perfeccionamiento de la capacitación que es una función inherente a ellos enfati-

zando cualitativa y cuantitativamente en los objetivos de la Capacitación como un proceso educativo permanente.

Desde una perspectiva general se considera que la capacitación de Recursos Humanos se ha manejado con inadecuados sistemas de planeación y control, lo cuál se percibe a través de lo siguiente:

#### PLANEACION:

- Planeación rígida de tipo nacional que no contempla las necesidades regionales y grupales.
- Se carece de planeación dinámica, flexible y participativa, en donde los objetivos se ajusten continuamente a las necesidades cambiantes con la participación responsable de los sectores de la comunidad.

#### CONTROL:

En términos generales, los sistemas sociales y económicos: empresa, sindicato y otros, carecen de adecuados mecanismos para la detección de las deficiencias formativas de sus integrantes, lo cual dificulta la promoción o el fomento de procesos de aprendizaje para el pleno desarrollo personal y de las organizaciones.

- Faltan sistemas de control que permitan confrontar constantemente los resultados de los programas con los objetivos propuestos por la planeación para promover y adecuar oportunamente las medidas correctamente necesarias tanto a los objetivos como a los programas.

- Se requiere de sistemas apropiados para la utilización de la -- información existente abundante, pero dispersa y para la recolección de nuevas informaciones que sean requeridas para efectos - de control.

### 1.3 IMPORTANCIA Y DEFINICION DE LOS CONCEPTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. -

Los objetivos de la capacitación tienen que considerarse en función de los objetivos y metas de la organización; el objetivo general de una empresa se logra plenamente llevando a cabo las funciones de Capacitación y = Adiestramiento, ya que colaboran aportando a la empresa un personal -- debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe -- bien sus funciones.

Es por ésto que la Capacitación es la función educativa de una empresa, mediante la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de sus colaboradores.

Se ha destacado que la Capacitación, el adiestramiento y en general la educación tienen un papel de suma importancia en la empresa, ya que funcionan como una variable interviniente no determinante en los procesos de transformación en las estructuras sociales y económicas de un país.

Se distinguen dos vertientes en la concepción de capacitación la primera ubica a la capacitación dentro del ámbito educativo considerándola como una modalidad educativa integral e integradora destinada a un sector de la población y que para su aplicación se sirve de la modalidad no -- formal de educación de adultos.



La segunda vertiente concibe a la capacitación como un servicio prestado a un agente económico del cual se espera un mejoramiento en la calidad de sus actividades, un aumento de la producción y por ambas vías una mejora en sus condiciones de vida.

Consideraremos a la Capacitación y al Adiestramiento como aprendizaje de tecnologías y adquisición de habilidades respectivamente, en tanto que al hablar de educación nos referiremos a valores, conductas y actitudes. Por lo tanto la Capacitación y Adiestramiento son los instrumentos necesarios para que el hombre adquiriera los conocimientos y habilidades de una manera estructurada y acumulativa, que incrementará su capacidad para planear, ejecutar, supervisar y evaluar las acciones que han de ser dadas para poner en práctica como respuesta realista a sus problemas.

Se concibe a la educación como un crecimiento de los trabajadores hacia la libertad y responsabilidad en la que va descubriendo la situación en que vive y se da cuenta de sus potencialidades para resolver de raíz -- las causas generadoras de su problema y que robustece la confianza en sí mismo y en el sector social del que forma parte; toma conciencia en su función creadora y consigue cambios en sus condiciones de vida.

Para llevar a cabo la Capacitación y el Adiestramiento se tiene que -- seguir un proceso, este proceso se inicia con la DETECCION DE -- NECESIDADES o deficiencias que tiene el personal en cuanto a conocimientos y habilidades.

La segunda fase del proceso, recae en el DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO que van a satisfacer las deficiencias del personal, descubiertas por la Detección de Necesidades.

La tercera etapa consiste en la INSTRUMENTACION de los programas; en ésta, se proveerá de los recursos necesarios para la realización del evento, como es: fotocopias, instructores, aulas disponibles para que asistan a los cursos, etc.

La EJECUCIÓN de los programas, constituye la cuarta etapa del multi-citado proceso de capacitación y, finalmente se realiza la EVALUACION. El ciclo de Capacitación se cierra con la etapa de evaluación que debe aplicarse a cada una de las acciones efectuadas durante el proceso. La presente investigación llevará a cabo la primera fase del proceso de Capacitación, que es la Detección de Necesidades.

Desde otro punto de vista y en un sentido más amplio se ha hablado de FORMACION PROFESIONAL, y que implica tanto a la Capacitación como al Adiestramiento dependiendo de la orientación que reciba la acción formativa; es decir la adecuación de los requerimientos de capacitación a los cambios en la organización interna de la empresa a la evolución tecnológica y en lo general a las fluctuaciones del crecimiento económico. De este modo la formación profesional es toda acción que permite que un individuo desarrolle los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo o para ser promovido, sea o no, por primera vez, o para --

alcanzar mayor eficiencia en cualquier rama de actividad o en su propio puesto de trabajo.

Se ha introducido el término de profesionalismo (3) para englobar los términos de capacitación y adiestramiento ya que el fin persigue en sí mismo , que el trabajador se especialice llegando a manejar con - - profesionalismo su actividad. Desde que se han puesto en práctica las actividades de capacitación y adiestramiento varios autores han dedicado mucho tiempo al estudio de éstas funciones, así mismo cada uno de ellos ha citado la forma en que definen los conceptos.

A continuación citaremos las definiciones de algunos autores, finalizando con una definición propia acerca de dichas funciones. - Vidart Novo (4) Considera que la Capacitación, supone dotar al trabajador de los conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar funciones que requieran de un alto esfuerzo mental de alta responsabilidad, de alta destreza, y un alto número de operaciones diversas.

En cuanto al ADIESTRAMIENTO, el mismo autor dice " que es el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarlas actitudes indispensables para realizar eficientemente las responsabilidades de su puesto de - - - trabajo."

- Gamboa Valenzuela (5) Define la CAPACITACION como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemente las actividades de un área de trabajo.

Al ADIESTRAMIENTO lo define como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle - - habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar eficientemen te, las responsabilidades de su puesto.

- Siliceo Alfonso (7) Define la CAPACITACION como una actividad - - planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada - - hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colabora dor.

- UCECA Define ADIESTRAMIENTO como la acción destinada a desarro llar las habilidades y destrezas del trabajador conel propósito de incremen tar la eficiencia en su puesto de trabajo; y al término CAPACITACION - - como la acción destinada a desarrollar las actitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad -- de trabajo específica e impersonal.

- Arias Galicia Fernando (8) Define la CAPACITACION como la - - adquisición intelectual por parte de un individuo de los bienes culturales que lo rodean, o sea, de los aspectos técnicos, científicos o artísticos, así como de los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlas.

**ADIESTRAMIENTO** es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz.

- Guzmán V. I. (9) Refiere que **CAPACITACION** es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; en esta -- virtud se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios, en general a aquellos cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

**ADIESTRAMIENTO** Se entiende como habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

- Amazorrutia y Limas G. (10) Definen **CAPACITACION** como un - proceso que facilita y propicia la adquisición de conocimientos habilida-- des y actitudes que tienen que ver con el ámbito social y cultural en el que actúa el educando.

**ADIESTRAMIENTO** es la acción orientada a dotar a una persona de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permita realizar eficiente-- mente las responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña.

Como observamos no existe mucha discrepancia entre una y otra defini-- ción; en base a éstas y en todo lo antes dicho citaremos una definición

de Capacitación y Adiestramiento propia.

**CAPACITACION** es un proceso de enseñanza aprendizaje orientado a proporcionar a un trabajador los conocimientos necesarios para desempeñar con eficiencia sus actividades dentro de un área de trabajo; en ésta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios, en - - cuyos trabajos existe un aspecto intelectual bastante importante.

**ADIESTRAMIENTO** Es un proceso de enseñanza aprendizaje en el cual se le instruye al trabajador para desarrollar sus habilidades y destrezas, por lo general se imparte a aquellos puestos dónde el trabajo es principalmente físico; desde éste punto de vista el adiestramiento se proporciona a los empleados y obreros que tienen bajo su responsabilidad la utilización y manejo de máquinas y equipos.

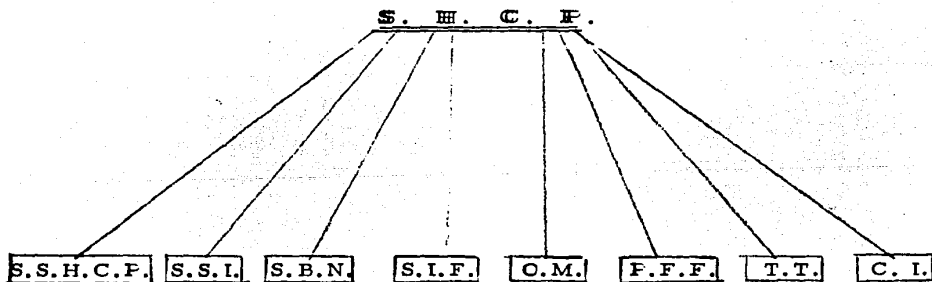
Para finalizar diremos que la **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO** , - son de suma importancia para la empresa ya que son considerados como los elementos estratégicos que alimenta el proceso organizativo tanto en su desarrollo y consolidación como en sus aspectos económicos políticos y de bienestar social.

#### 1.4 ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO - PUBLICO. -

El propósito de esta investigación es llevar a cabo la Detección de - - - Necesidades de Capacitación y Adiestramiento dentro del sector público, particularmente en las Oficinas Federales de Hacienda dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (S.H.C.P.)

Creemos pertinente hacer una descripción de la estructura organizacional de la S.H.C.P., para ubicar el nivel dónde se realizará el trabajo.

La S.H.C.F., es una de las dieciocho Secretarías de Estado que - - - integran el sector Público y esta conformada de la siguiente manera:



- \* S.S.H.C.P. - Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público
- S.S.I. - Subsecretaría de Ingresos.
- S.B.N. - Subsecretaría de Banca Nacional.
- \* S.I.F. - Subsecretaría de Inspección Fiscal.
- O.M. - Oficialía Mayor.

P.F.F. - Procuraduría Fiscal de la Federación.  
T.F. - Tesorería de la Federación.  
C.I. - Contraloría Interna.

\* Con la nueva reestructuración (Agosto 1985) esta Subsecretaría se fusiona con la S.S.I. en algunas áreas.



#### 1.4.1. UBICACION DE SUBSECRETARIA DE INGRESOS. -

Dentro de la Subsecretaría de Ingresos, se encuentra el nivel en dónde se llevará a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, es por ésto que se hablará acerca de ella.

Algunos de los objetivos de la Subsecretaría de Ingresos son:

- 1). Diseñar la Política Fiscal.
- 2). Captar y administrar los Ingresos ordinarios de carácter Federal.
- 3). Manejar las relaciones fiscales con las Entidades Federativas.

Su estructura contempla tres niveles que son:

NIVEL CENTRAL

NIVEL REGIONAL

NIVEL LOCAL.

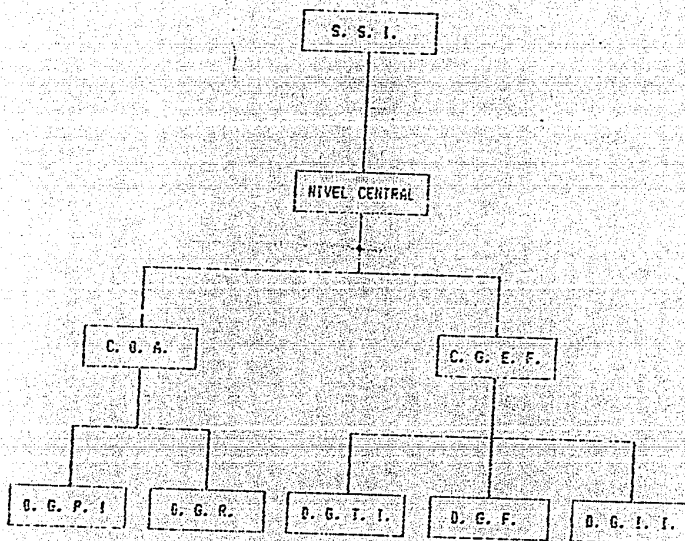
A su vez éstos niveles estan conformados de la siguiente manera:

**NIVEL CENTRAL:** Esta conformado por dos Coordinaciones y cinco Direcciones Generales.

**NIVEL REGIONAL:** Conformada por trece Administraciones Fiscales Regionales, distribuidas a lo largo del territorio.

**NIVEL LOCAL:**

Está conformada por las Oficinas Federales de Hacienda (O.F.H.) Principales, Subalternas y Agencias distribuidas en todo el Territorio -- Nacional.



## NIVEL CENTRAL

C.O.A.	COORDINACION DE OPERACION ADMINISTRATIVA
C.G.E.F.	COORDINACION GENERAL CON ENTIDADES FEDERATIVAS.
D.G.P.I.	DIRECCION GENERAL DE POLITICA DE INGRESOS
D.G.R.	DIRECCION GENERAL DE RECAUDACION
D.G.T.I.	DIRECCION GENERAL TECNICA DE INGRESOS
D.G.F.	DIRECCION GENERAL DE FISCALIZACION
D.G.I.I.	DIRECCION GENERAL DE INFORMATICA DE INGRESOS

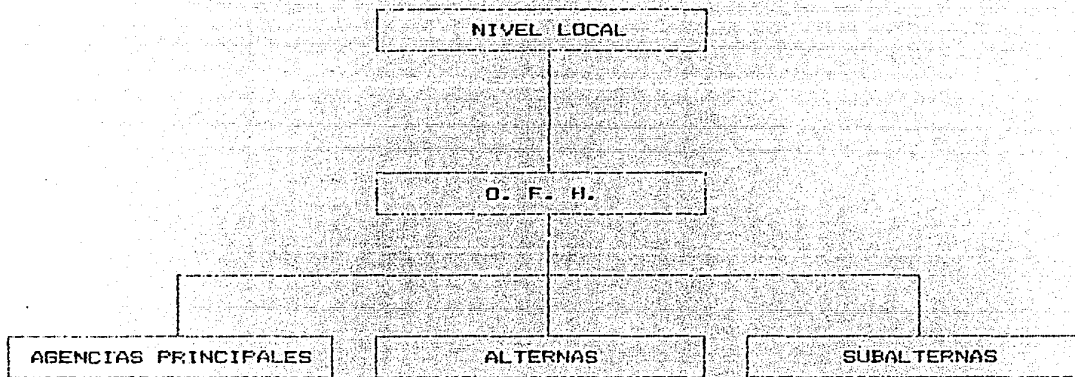
NIVEL REGIONAL

C. D. F.	N. C.	P. E.	P. C.	S. C.	S. E.	N. E.	N. M.	SUR D. F.	H. MEX.	NORTE D. F.	O. C.	C.
----------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----------	---------	-------------	-------	----

## NIVEL REGIONAL

## ADMINISTRACIONES FISCALES REGIONALES:

C.D.F.	CENTRO DEL DISTRITO FEDERAL
N.C.	NORTE CENTRO
P.E.	PENINSULAR
P.C.	PACIFICO CENTRO
G.C.	GOLFO CENTRO
C.E.	CENTRO ESTE
N.E.	NORESTE
N.W.	NOROESTE
	SUR DEL DISTRITO FEDERAL
H. MEX.	HIDALGO MEXICO
	NORTE DEL DISTRITO FEDERAL
O.C.	OCCIDENTE
C.	CENTRO



1.4.2 INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE UNA  
( O.F.H. )

Con vista a una mejor administración de la Hacienda Pública Federal, el Presidente de la República C. PLUTARCO ELIAS CALLES, expidió -- un decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de mayo de 1926, en el cual se establecían las Oficinas Federales de Hacienda -- que asumirían las funciones que las leyes reglamentos y demás disposiciones vigentes concedían a las Oficinas del Timbre y a las Jefaturas de -- Hacienda.

En el Diario Oficial del 25 de junio de 1940, se publica el reglamento para las Oficinas Federales de Hacienda; en el cual se marcan las -- atribuciones de dichas dependencias y se indica que la organización y el funcionamiento administrativo de las Oficinas, quedaría bajo la dirección de la dependencia que, para el objeto, estableciera la Secretaría.

CONCEPTO.- La Oficina Federal de Hacienda, es una unidad Administrativa Regional dependiente de la Administración Fiscal Regional, que para el mejor desempeño de las facultades concernientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, le corresponde la competencia -- siguiente dentro de su respectiva circunscripción territorial:

a). Recibir de los particulares las declaraciones, solicitudes, avisos,



manifestaciones y demás documentación que conforme a las disposiciones fiscales deban presentarse.

b). Recaudar directamente o a través de auxiliares autorizados, el importe de las contribuciones, sus accesorios, aprovechamientos y productos, con exención de los impuestos al comercio exterior.

c). Concentrar en la Tesorería de la Federación los ingresos que se recauden.

d). Efectuar los pagos que tengan radicados y rendir cuenta del movimiento de fondos y valores a su cargo.

e). Notificar, cuando corresponda, las resoluciones que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitudes de informes y otros.

f). Exigir la presentación de declaraciones, avisos y documentos, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y, simultánea o sucesivamente, hacer efectiva una cantidad igual a la determinada en la última declaración de que se trate.

g). Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados.

h). Recibir el pago, notificar y en su caso, llevar el procedimiento admi

nistrativo de ejecución respecto de los créditos fiscales, si lo solicitan las aduanas.

l). Orientar a los contribuyentes respecto al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, al calendario de aplicación de las disposiciones tributarias y a los procedimientos y formas para su debida observancia.

j). Informar a la Procuraduría Fiscal de la Federación de los hechos de que tenga conocimiento y que puedan constituir delitos fiscales de los Servidores Públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones.

En general el objetivo que debe alcanzar una Oficina Federal de Hacienda, de acuerdo al manual de organización es el siguiente:

**LOGRAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROCESO RECAUDATORIO Y PROPICIAR LA BUENA IMAGEN DE LA SECRETARIA ANTE LOS CONTRIBUYENTES. -**

---

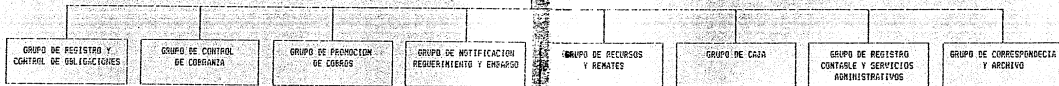
Las Oficinas Federales de Hacienda conforme a su organización están integradas por grupos de personas destinadas a atender al público en cuanto a registro de contribuyentes, orientación fiscal relativa al cumplimiento de obligaciones, en lo concerniente al cálculo de recargos, honorarios de ejecución y funciones ya antes mencionadas.

Estos grupos tienen una posición determinada e importante dentro del organigrama que a continuación presentaremos.

OFICINA FEDERAL DE HACIENDA

JEFATURA

SUBJEFATURA



**OBJETIVOS GENERALES DE LOS GRUPOS DE OFICINAS FEDERALES DE -  
HACIENDA. -**

---

- Recibe y revisa avisos declaraciones y demás documentación que sean de su competencia.
- Llevar el Registro Federal de Contribuyentes, de la circunscripción de la Principal y de sus dependencias.
- Determina a los contribuyentes y terceras que omitan la obligación de presentar declaraciones, avisos y demás documentos para el pago de contribuciones, así como el monto de los recargos y honorarios correspondientes a las declaraciones periódicas presentadas como seguimientos.
- Elabora los acuerdos de multas por violación a la ley y por incumplimiento a requerimientos de obligaciones.
- Amplía a los demás grupos en la localización de contribuyentes y terceros Responsables.
- Orienta a los contribuyentes respecto a las fichas y plazos que deben cumplir sus obligaciones fiscales, así como la manera de utilizar las formas oficiales.

**-CONTROL DE COBRANZA-**

Recibe y examina los documentos determinantes a créditos, inventaría los créditos y simultáneamente establece el control de su tramitación, entrega y custodia la bóveda de créditos. Encauza la tramitación de los créditos por conducto de los grupos de Promoción de cobros y de Notificación y Requerimiento de Embargo, así como de las Subalternas y alternas tramita las solicitudes y órdenes de suspensión del procedimiento administrativo.

**-PROMOCION DE COBROS-**

Recibe y revisa la documentación de los créditos que son objeto de promoción de cobro y de notificación por correo de certificado con acuse de Recibo.

Despacha por conducto de correspondencia y archivo, las promociones de cobro y los recordatorios por correo ordinario, y los oficios de notificación de créditos por correo certificado con acuse de recibido.

Ajusta, con el monto de los recargos correspondientes, el importe de los créditos a cargo de los deudores que se presenten a pagarlos, como resultado de las notificaciones por correo certificado con acuse de recibido de las promociones de cobro.

Encauza la notificación de los créditos promovidos y no pagados, por -- conducto y Notificación y Requerimiento de Embargo.

Recibe y revisa los documentos determinantes de créditos y los referentes a otros actos administrativos que deben notificarse, solicita del grupo -- de procedencia que lleve o completamente los requisitos que se hubiesen omitido; y encauza la notificación de tales créditos y actos administrativos por medio de notificadores de correo certificado con acuse de recibo, de correo ordinario o telegrama.

Comproba que las notificaciones y demás diligencias encomendadas a los notificadores ejecutores, las llevaron a cabo conforme a las disposiciones legales, ajusta con el monto de los recargos correspondientes y demás -- accesorios legales, el importe total de los créditos a cargo de los deudores que se presentan a pagarlos como resultado de los requerimientos de pago, y embargo informa al grupo de Control de Cobranza, acerca de -- los resultados de las notificaciones, requerimientos, embargos y demás diligencias practicadas. Gestiona la inscripción del embargo de bienes raíces. Tramita las garantías de interés fiscal, registra los bienes embargados; y entrega los muebles extraídos al grupo de Registro Contables.

#### -- RECURSOS Y REMATES --

Verifica que las actas de embargo contengan los requisitos presentados -- por la ley y que sea precisa la identificación y localización de los bienes muebles e inmuebles señalados en el secuestro. Acuerda con el Jefe de la oficina la designación de puntos para valuar los bienes embargados. -- Ajusta con el monto de los recargos correspondientes el importe total de los créditos a cargo de los deudores que propongan comprador de los -- bienes embargados a los propios deudores pagan los créditos antes de los remates.

Realiza los trámites posteriores a la valuación de la Oficina efectúe la enajenación circunstancial de dichos bienes y los trámites para levantar los embargos y devolver los bienes embargados, así mismo, cancela las inscripciones en el Registro Público de la propiedad y del comercio.

- CAJA -

Registra los ingresos por los conceptos indicados obtenidos por medio de las Instituciones bancarias, de las dependencias, por medio de sobres y por correo. Concentra a la tesorería de la Federación los ingresos que recauden a favor del Gobierno Federal, y remite a las autoridades y personas interesadas las cantidades que a éstas corresponda. Hace cortes de Caja; registra los ingresos y egresos, realiza correcciones en la tira de auditoría de la máquina registradora y vigila el programa de mantenimiento de la misma, así como su equipo auxiliar guarda y custodia el dinero, los metales preciosos, las alhajas y los valores mobiliarios embargados, así como los documentos que representan garantía del interés fiscal.

Almacena, custodia, ministra y devuelve las formas oficiales numeradas y valoradas, así como vende éstas últimas.

- CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO -

Controla clasifica y distribuye la correspondencia entre los tramitadores, según los acuerdos del jefe de la oficina.

Despacha la correspondencia, forma los expedientes y el archivo.

Proporciona los expedientes que solicita el personal de la Principal para el despacho de los asuntos que tenga en comendados.

Archiva los documentos relativos a los asuntos tramitados.

Entrega inmediatamente los documentos que amparen al grupo de Caja, y los referentes a garantía del interés fiscal al grupo de Registro Contable y Servicios Administrativos.

CAPITULO II

## 2.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCION DE NECESIDADES. -

La Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento es la base de cualquier programa o curso de perfeccionamiento laboral, es uno de los primeros pasos para la Planeación Técnica de la Capacitación y el Desarrollo del personal. El destino de éstos dos aspectos dependen por completo de ésta determinación con la cual se debe seleccionar cuáles son los requerimientos reales, diferenciándolos claramente de aquellos problemas causados por fallas de la estructura de la organización o de los sistemas y procedimientos administrativos.

Antes de continuar consideramos importante definir el concepto de necesidad, en virtud de que será utilizado frecuentemente.

Identificamos como necesidad de capacitación a una carencia, referida a los conocimientos, habilidades y actitudes que intervienen en el desempeño eficiente de las actividades de una persona.

Las necesidades de capacitación podrán definirse de la siguiente manera:

Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.

También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos



que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo - y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Cuando encontramos situaciones en que predomina la inadaptabilidad humana, la necesidad de que se adquieran mayores conocimientos, se modifiquen los comportamientos o cuando se desee anticipar a las personas a cambios - futuros, la capacitación es uno de los mayores recursos con que cuenta -- la organización o empresa. Cuando no hay un buen establecimiento de las necesidades, todas las acciones e inversiones que se realicen estarán - -- sustentadas en bases falsas, en la intuición; y si consideramos los planes de la empresa y los presupuestos asignados a la función de la capacitación, obtendremos una gran problemática.

Es urgente una teoría y una práctica de probada eficacia en el campo de la Determinación de Necesidades por las siguientes razones:

- Gran parte de las empresas y organizaciones que ya cuentan con programas de formación profesional, carecen de una técnica adecuada para señalar esas necesidades.
- En las organizaciones que adoptarán la función de formación de -- sus trabajadores, la determinación de necesidades debe ser la - - piedra de toque para las acciones que se realicen

En resumen: La correcta Detección de Necesidades de Capacitación es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.

- Permiten que las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Desarrolla una actitud favorable de los directivos y el personal hacia la Capacitación, al obedecer problemas reales y concretos;
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas de adiestramiento que la empresa requiera.
- Permite al trabajador la superación personal.

Una vez que se ha explicado brevemente la importancia de una Detección real de Necesidades, es conveniente hablar del concepto que ha sido definido por muchos autores, así como por diversos organismos que guardan estrecha relación con la Capacitación y que al mismo tiempo han establecido algunas líneas a seguir en sus procesos de investigación.

## 2.2 CONCEPTO DETECCION DE NECESIDADES:

Como en varios conceptos encontraremos que el de Detección de Necesidades es definido en varias connotaciones por diversos autores y organismos de Capacitación, sin embargo a pesar de las diferentes definiciones encontramos que el concepto siempre conservará su eje principal a lo que nosotros consideramos como su esencia y que es la búsqueda de las diversas necesidades reales del personal para lograr su desarrollo técnico y humano dentro de la empresa. Desde el punto de vista técnico, enfocándolo hacia el mejor desempeño de sus actividades dentro del puesto de trabajo y hacia un mayor desarrollo, y desde el punto de vista humano, enfocándolo a las actitudes positivas hacia su trabajo (motivación), así como en las relaciones interpersonales.

De acuerdo a Marroquín se puede entender la Detección de Necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis se obtiene una deficiencia, lo que representará la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento.

La Detección de Necesidades de Capacitación es la parte medular y básica del proceso de Capacitación, que nos permite conocer con precisión cuales son las necesidades que existen, a fin de establecer los objetivos específicos.

cos y las acciones necesarias que se incluirán en los planes y programas.

El manual sobre capacitación de personal del Centro Nacional de Capacitación Administrativa nos dá su concepto sobre Detección de Necesidades y es el siguiente: "LA DETECCION DE NECESIDADES ES EL PROCESO PARA DETECTAR LAS DEFICIENCIAS QUE EXISTEN EN LOS INDIVIDUOS Y QUE PUEDEN ELIMINARSE CON LA CAPACITACION."

El servicio Nacional ARMO preocupado por los problemas que plantea la capacitación Industrial, determina los criterios más destacados para realizar la D.N.C. y aporta el siguiente concepto; " LA DETECCION DE NECESIDADES ES UN PROCESO DE INVESTIGACION SISTEMATICO, DINAMICO Y FLEXIBLE ORIENTADO A CONOCER LAS CARENCIAS O DEFICIENCIAS QUE TIENE UN TRABAJADOR Y QUE LE IMPDEN DESEMPEÑAR -- SATISFACTORIAMENTE LAS FUNCIONES PROPIAS DE SU PUESTO."

La Academia de Capacitación que es un organismo que paralelamente con el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal promueve y lleva a cabo la impartición de cursos a nivel central en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, también acorta su definición al concepto:

" LA DETECCION DE NECESIDADES ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE DETERMINAN LAS DIFERENCIAS EXISTENTES ENTRE LOS CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y ACTITUDES ESTABLECIDAS COMO UN

REQUISITO DE UN PUESTO Y LOS QUE LAS PERSONAS QUE LO OCUPAN TIENEN."

El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (- INCAFI - ), define así el concepto: " Es la diferencia o discrepancia que existe entre lo que esta pasando actualmente y lo que se requiere con respecto al rendimiento de las tareas del trabajo ( DIFERENCIA ENTRE LO QUE ES Y LO QUE DEBERIA SER ).

Determinación puede ser descrita como el proceso de juzgar los datos adquiridos para determinar las necesidades validas.

En consecuencia una Determinación de Necesidades puede ser definida como un proceso donde se:

- Determina una lista completa de las tareas que deben ser efectuadas por un grupo de empleados
- Evalúa la ejecución actual de estas tareas por el grupo de empleados y
- Establece un conjunto de discrepancias o necesidades entre la ejecución requerida y la actual con respecto a cada tarea.

De acuerdo a lo mencionado se simplifica este concepto de la forma siguiente:

" Proceso mediante el cual se determinan en forma cuantificable las

discrepancias entre las actividades realizadas y las que se deben realizar de acuerdo a las características del puesto."

Como puede observarse en las definiciones hasta ahora proporcionadas la palabra proceso implica todo un ciclo que forma parte de otro gran proceso que es el de la capacitación.

Para lograr que el proceso de capacitación se realice en forma integral es de suma importancia llevar a cabo las actividades de:

- a). Determinar las necesidades de capacitación.
- b) Elaborar el plan de Capacitación que satisfaga esas necesidades
- c) Evaluar los resultados de la capacitación, no únicamente para estimar el aprendizaje logrado en los cursos respectivos, sino para poder precisar la mejora obtenida en el desempeño del trabajo.

Este último punto cierra el ciclo de la capacitación retroalimentando a los anteriores, verificando si los objetivos trazados con la capacitación han sido alcanzados.

### 2.3 PROCESO DEL CICLO DE LA FUNCION DE CAPACITACION -

El ciclo de capacitación o proceso lógico de la función de capacitación, - -  
contempla los siguientes pasos brevemente enunciados:

- 1) Investigación para Determinar las Necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
- 2) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
- 3) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4). Señalar la forma y método de instrucción "ad/hoc" para el --  
curso.
- 5). Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso  
se deberá evaluar.
- 6) El seguimiento o continuación de la capacitación.

La realización de este proceso garantiza el logro de los objetivos, tanto los de capacitación como los de la organización. Para que cualquier --  
empresa alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que todo su  
personal, realice al nivel requerido, las tareas que le sean encomendadas.

Cuando los objetivos no se alcanzan, ello se debe a que existen problemas que indican que las cosas andan mal o que se hacen en forma incompleta, esos problemas pueden ser:

- COSTOS ELEVADOS
  - FALTA DE COOPERACION
  - DESPERDICIOS EXCESIVOS
  - DIFICULTADES EN LA COMUNICACION
  - LOS ACCIDENTES DE TRABAJADORES, DEL EQUIPO, DE LOS MATERIALES
  - DESCONOCIMIENTO DE FORMA PARA REALIZAR EL TRABAJO, Y
- MALA UTILIZACION DE LOS MATERIALES PARA REALIZAR Y TRABAJO.

Las causas de éstos problemas pueden ser personales o de la organización. Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos se habla de Necesidades de Capacitación como alternativa para su solución, y cuando existen deficiencias en cuanto a destrezas manuales o habilidades se habla de Necesidades de Adiestramiento.

Todas las actividades de capacitación que se realizan dentro de una empresa, deben de estar basadas en Necesidades de Capacitación reales,



presentes o futuras.

Para conocer con exactitud las necesidades de capacitación y la evidencia que las justifique, es necesario realizar una investigación, la detección de necesidades de la que hemos hablado .

## 2.4 CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION. -

La Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento debe tener la evidencia de que justifique las necesidades de Instrucción, que tiene el personal para el correcto desempeño de sus actividades. A continuación mencionaremos los niveles de identificación de las Necesidades.

Para lograr una adecuada Capacitación es preciso determinar cuándo se requiere. Las Necesidades se presentan en tres niveles distintos (12):

a). ORGANIZACIONAL: Se refieren a las limitaciones o problemas generales que presenta la institución como estructura orgánica, en donde se realiza un análisis de la relación entre los diferentes departamentos y se verifica si sus funciones son congruentes con las actividades que debe realizar.

En ocasiones éstas necesidades surgen por cambios en los sistemas y procedimientos de trabajo

b). OCUPACIONAL: Son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades, y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y/O ocupación.

c). INDIVIDUAL: Son aquellas deficiencias a nivel individual o particular que presenta un trabajador.

La investigación de necesidades de capacitación independientemente del nivel en que se efectúe ésta, debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿ En dónde se requiere capacitación ?      ¿ Quién necesita capacitación ?
- ¿ Cuáles evidencias justifican la necesidad ?

Dentro de las necesidades encontramos que se les asigna la siguiente - - clasificación (13):

- a). Las que tiene un individuo
- b). Las que tiene un grupo.
- c). Las que requieren de solución inmediata
- d). Las que demandan solución futura
- e). Las que requieren actividades informales de entrenamiento
- f). Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g). Las que exigen instrucción sobre la marcha
- h). Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i). Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- j). Aquellas en que se necesita recurrir a fuentes externas de Adiestramiento.
- k). Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- l). Las que un individuo necesita resolver por sí solo

## 2.5

## TIPOS DE NECESIDADES:

La Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento debe tener la evidencia que justifique las necesidades de instrucción como ya hablamos mencionado anteriormente. Para realizar ésta detección es -- conveniente partir del hecho de que existen:

## a) NECESIDADES MANIFIESTAS.

## b) NECESIDADES ENCUBIERTAS

a) NECESIDADES MANIFIESTAS: For ser evidentes se perciben con la sola observación y aplicación del sentido común, no requieren por lo tanto, de la utilización de ningún método o técnica y se pueden presentar, entre otros en los siguientes casos:

- PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- PERSONAL TRANSFERIDO
- PERSONAL ASCENDIDO
- CAMBIOS DE LOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS

b) NECESIDADES ENCUBIERTAS: Cuando las necesidades de capacitación y adiestramiento no son tan obvias, es necesario realizar un trabajo más minucioso y desde luego, mucho más difícil ya que se requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para llegar a descubrir las causas reales de los problemas.

Las actividades secuenciadas que se sugiere realizar son las siguientes:

- Buscar las causas de tales problemas, así como las soluciones más rápidas económicas y eficaces.
- Localizar las áreas específicas en que se requiere adiestramiento, por medio de una o varias técnicas.
- Recopilar e interpretar los datos obtenidos por medio de éstas - - técnicas.
- Hacer el diagnóstico de necesidades.
- Elaborar un informe final.

Para determinar los objetivos de una investigación de necesidades de - capacitación es necesario establecer previamente cuales resultados se - esperan obtener al finalizar la investigación, algunos de los objetivos - pueden dirigirse a:

- Identificar a los trabajadores que requieren de capacitación.
- Conocer las necesidades de capacitación presentes como futuras.
- Jerarquizar las necesidades de capacitación.

Una evidencia será una prueba, una señal, que permita observar el funcionamiento inadecuado de algún elemento del proceso. Esto reflejará de alguna manera en la hoja de productividad esta anomalía, el ambiente de trabajo negativo o conflictivo, en la deficiencia del trabajo etc. La evidencia permitirá identificar las causas por las que los objetivos institu

cionales no logran realizarse y servirán como indicadores de posibles sectores o áreas donde se necesita capacitación.

Las áreas críticas son aquellas secciones, departamentos, oficinas, etc., donde se presentan múltiples problemas y carencias en relación al personal. Para detectar éstas áreas, el investigador puede auxiliarse de algunas técnicas.

Después de esto podrán presentarse algunas soluciones preliminares que será la especificación de las evidencias a los directivos que permitan ampliar y fundamentar las soluciones que se tengan que implementar.

En la siguiente etapa se selecciona el modelo de las técnicas y los instrumentos de investigación que determinarán a las personas con necesidades de capacitación cuyas deficiencias en el trabajo, originan problemas en el área localizada y que se pueden resolver mediante capacitación. El procedimiento es el siguiente:

Se analiza el área crítica a la cual se enfoca el estudio del personal - tomando en cuenta la estructura orgánica, número y características del personal y los procedimientos de los trabajos desarrollados; se seleccionará el modelo a utilizar, el cual podrá ser participativo del personal por investigar o centrado en el investigador. Se elaborará el plan de actividades que involucre los costos de la investigación, se seleccionan los instrumentos y las técnicas.

El siguiente paso es realizar el estudio analítico de la eficiencia de los recursos humanos siguiendo el modelo previamente preparado y utilizando los instrumentos y las técnicas diseñados.

En la elaboración del diagnóstico final deben cubrirse los siguientes puntos:

- Especificación del número y qué personas estarán sujetas a capacitación,
- Definir que aspectos y que grado de capacitación requieren dichas personas,
- Determinación de las áreas de la Dependencia que presentan mayores problemas y necesidades de capacitación, así como mencionar las causas probables que las generan;
- Calcular los tiempos probables requeridos para la satisfacción de dichas necesidades,
- Diferenciar las necesidades individuales de capacitación de las grupales,
- Jerarquizar las necesidades que requieren de solución inmediata y cuáles demandan solución futura,
- Establecer cuáles son las necesidades que exigen soluciones sobre la marcha en la institución y cuales requieren de soluciones futuras del trabajo en forma de reuniones etc.,
- Enunciar qué necesidades se pueden resolver bajo la influencia del grupo y cuales deberá resolver por sí mismo, y
- Enunciar otros problemas propios de la investigación.

El informe final de la investigación al ser presentado deberá estar compuesto de los siguientes elementos: Portada, contraportada, índice, introducción, resumen, sumario, cuerpo o desarrollo de la investigación y anexos.

2.5.1 OTRAS FUENTES DE ORIGEN PARA DETERMINAR  
NECESIDADES DE CAPACITACION.-

De entre otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación pueden mencionarse las siguientes:

- 1). El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2). La clasificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3). Nuevas transferencias, contrataciones y rotación del personal.
- 4). Promociones y ascensos del personal.
- 5). Información estadística, derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6). Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- 7). Niveles de seguridad e higiene industrial.
- 8). Quejas.
- 9). Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- 10). Evaluación de cursos y seminarios.
- 11). Expansión y crecimiento de la organización.
- 12). Inspección y auditorías.
- 13). Reconocimientos oficiales.



## 2.6 PROPOSITOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES

El propósito fundamental de la Detección de Necesidades es:

Conocer con exactitud las deficiencias reales del personal, para el desempeño de su puesto de trabajo, así como sus perspectivas de desarrollo.

El producto de la Detección de Necesidades nos permitirá tomar - - una decisión que podrá consistir en:

Diseñar un nuevo programa de capacitación y/o adiestramiento.

Rediseñar o modificar los programas de capacitación y/o adiestramiento ya existentes.

Facilitar el proceso de toma de decisiones en la distribución de recursos tales como personal, tiempo, fondos y equipos

Justificar la aplicación de recursos a ciertas necesidades prioritarias y no a otras

## 2.7 TECNICAS DE INVESTIGACION PARA LA DETECCION DE = = NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Las herramientas que se utilizan para llevar a cabo la D.N.C.A., son denominadas Técnicas de Investigación.

**TECNICA:** Es la manera del cómo se realiza una actividad para cumplir con un objetivo predeterminado utilizando la menor cantidad de recursos. (14)

Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento que tiene el personal, se podrá aplicar o combinar varias técnicas, dependiendo de las condiciones específicas de la actividad y de la complejidad de los problemas

No existe ninguna regla o fórmula mágica que garantice resultados perfectos, pero la selección y aplicación adecuada de las técnicas puede garantizar resultados satisfactorios.

A continuación mencionaremos algunas de las técnicas más utilizadas en la Detección de Necesidades:

**ANALISIS DOCUMENTAL:** Este método consiste en la consulta y exégesis de todo material documental o bibliográfico que contenga información valiosa sobre la normatividad, políticas, objetivos y operatividad

de la Institución. El trabajo de investigación deberá recaer sobre los -  
 materiales que acorten más elementos para realizar la Detección de Nece-  
 sidades y entre éstos podrán estar los siguientes:

- . MANUALES DE OPERACION
- . REGLAMENTO INTERIOR
- . REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DEL TRABAJO.
- . MANUALES DE ORGANIZACION
- . PROGRAMAS Y POLITICAS DEPARTAMENTALES
- . INFORMES
- . ESTADISTICAS
- . EXPEDIENTES
- . OFICIOS . . . . . ETC.

**OBSERVACION DIRECTA:** Es, seguramente uno de los métodos más antiguos de la investigación que ha permitido grandes descubrimientos a la ciencia, como la existencia de una fuerza de gravedad y los prime-  
 ros estudios y teorías sobre los movimientos de los astros.

El método de observación, puede ser un valioso auxiliar en la determinación de tiempos y movimientos para la ejecución de actividades o bien, para corregir o simplificar la realización de una tarea.

**DISCUSION DE GRUFOS:** Esta técnica suele aplicarse para el análisis de problemas de difícil solución o de múltiple respuesta, y para su ejecución se sigue el procedimiento siguiente: Se subdivide al personal o grupo en subgrupos integrándose por jerarquías, por función o por grupos interdisciplinarios según sea el caso, estos subgrupos se deberán integrar con un número de personas entre cuatro y siete designándose un Coordinador o Vocero del mismo; se plantea el tema problema o pregunta que se -- realizará, asignándose un tiempo para su planteamiento, discusión y consenso. Cada subgrupo a través de su vocero expone y argumenta sus -- conclusiones o soluciones al problema planteado, eligiéndose de ellas las más acertadas para la satisfacción de las necesidades o problemas detectados.

**ENTREVISTA:** Es una técnica de investigación que por su aplicación se -- clasifica de la manera siguiente: Estructurada (dirigida), semiestructurada (semidirigida) y no estructurada (libre). Cualesquiera de ellas puede ser aplicada para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

a). ESTRUCTURADA.- Es conducida por el entrevistador, apoyándose en una serie de preguntas que se han elaborado previamente y para las que se esperan respuestas concretas del entrevistado.

b). SEMIESTRUCTURADA.- El entrevistador determina, previamente solo aquellos aspectos sobre los que desea obtener información, y durante la entrevista estructura sus preguntas según el giro de las respuestas, sin perder de vista el tema central, El entrevistado tiene más libertad de expresión pero siempre guiado por el entrevistador.

c). NO ESTRUCTURADA.- El entrevistador precisa el tema de la conversación y deja hablar libremente al entrevistado sin que se desvíe del tema, haciendo las intervenciones pertinentes.

CUESTIONARIO . - Es uno de los instrumentos aplicados más recuentemente en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Un cuestionario bien elaborado puede aplicarse las veces que se requiera. Se utiliza para obtener apreciaciones de los niveles general e individual; así como para descubrir las necesidades existentes. Una vez aplicado el cuestionario se procede a concentrar y analizar sus resultados. Es recomendable elaborar las preguntas sobre todas las actividades que caracterizan a ese puesto y no solo referentes a conocimientos de una parte del mismo, este instrumento es comúnmente utilizado en la realización de encuestas.

TECNICA DE TARJETAS . - Para la aplicación de ésta herramienta de in

investigación existen variantes en cuanto a su procedimiento, una de ellas es la siguiente: Se enlistan las actividades o fases de un proceso, cada una de ellas se anota en una tarjeta diferente formando un paquete, que se entrega al empleado pidiéndole que seleccione y jerarquice aquellas -- tarjetas en las que considere que requiere adiestramiento. Una vez -- entregadas las tarjetas al responsable de la investigación, se concentran los resultados para su análisis, jerarquización y propuestas de solución.

**LISTA DE VERIFICACION.** - Esta técnica se basa en la relación secuencial de actividades que integran un proceso con el propósito de comprobar la ejecución de cada uno de los pasos previstos en el mismo. Para su aplicación se pide al empleado que marque con una "X" los aspectos en los que se siente incompetente o en lo que le gustaría tener más conocimientos o habilidades.

También es posible pedirle que marque todos los aspectos en los que se siente satisfecho o con un dominio suficiente, para que después, por exclusión, numere los aspectos restantes empezando por el más problemático.

**EJEMPLO:**

**ORDEN DE AUDITORIA:** Procedimientos generales de inicio para realizarse en el primer día de la visita domiciliaria.

<u>ACTIVIDAD :</u>	<u>DOMINIO:</u>	
	<u>Suficiente</u>	<u>Deficiente:</u>
1). ENTREGAR ORDEN DE AUDITORIA ...	( )	( )
2). LOCALIZAR AL CONTRIBUYENTE ...	( )	( )
3). RECORRIDO FISICO ...	( )	( )
4). LOCALIZAR MERCANCIA DE IMPORTACION	( )	( )
5). LOCALIZAR, CONCENTRAR Y CONTROLAR LA DOCUMENTACION ...	( )	( )
6). SELLAR LOS LIBROS SOCIALES Y DE CONTABILIDAD...	( )	( )
7). CONFRONTAR SELECTIVAMENTE LA DOCUMENTACION LOCALIZADA ...	( )	( )
8). OBTENER RELACIONES DE CLIENTES Y PROVEEDORES ...	( )	( )
9). ELABORAR EL VOLANTE DE INICIO ...	( )	( )
10). ELEGIR ALTERNATIVAS ...	( )	( )

TORMENTA DE IDEAS. - Para abordar la investigación de aquellos problemas sin solución aparente, o cuando se requiera mayor involucración del grupo investigador o su participación dinámica y directa; es propia la

aplicación de tormenta de ideas, ésta técnica permite trabajar con grupos numerosos y los resultados que arroja ya están acordados y enriquecidos con las diversas opiniones de los participantes.

El procedimiento para su aplicación es el siguiente:

Ante un grupo de investigadores se anota en el pizarrón o rotafolio un - - problema, se solicita al grupo que aporte libremente soluciones o ideas que puedan contribuir para su solución, aún las que aparentemente parezcan más descabelladas y fuera de contexto.

Se anotan en el pizarrón, o rotafolio todas las sugerencias en el orden en que se van proponiendo, hasta agotar todas las posibilidades de solución.

El paso siguiente consiste en una discriminación de las ideas aportadas, - para este efecto se pone a consideración del grupo cada una de esas ideas o soluciones para su discusión, sometiendo a votación económica su viabilidad o desecho hasta quedarse con la respuesta que a juicio del grupo se considerará la más adecuada para la solución del problema o satisfacción de la necesidad.

**INVENTARIO DE HABILIDADES.** - Es un instrumento que se utiliza para determinar las áreas y tareas en que se requiere del adiestramiento, así como para precisar al personal que lo requiere.

El inventario se presenta en un cuadro de doble entrada de información, -



relacionando en una columna al personal que desempeña puestos iguales, (auditores, capturistas, liquidadores, etc), y en otra columna se especifican las actividades, operaciones o tareas que deben desempeñarse en cada puesto. Ambas columnas se correlacionan en base a una escala de calificaciones, que podrá ser de "B" (bueno), "R" (regular), "M" (malo), o, bien, si el trabajo de investigación requiere de más precisión; puede emplearse una escala numérica y si así fuere necesario llegar hasta la aplicación de decimales o de fracciones.

Esta técnica permite identificar fácilmente las actividades con niveles de ejecución más bajos así como los sujetos con habilidades o conocimientos deficientes.

Ejem. P. Funciones específicas del grupo de contabilidad:

PERSONAL	SERGIO	JUAN	FABLO	RAUL	ETC.- %
<u>ACTIVIDAD:</u>					
1). Registra Operaciones.-					
2). Vigila Entrada y Salida de Fondos y Valores.-					
3). Rinde Cuenta comprobada.-					
4). Vigila cumplimiento de disposiciones legales y administrativas.-					
5). ETC.-					

## 2.8 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS POR U.C.E.C.A. I.N.C.A.F.I. PARA REALIZAR LA D.N.C.A.

Una vez que hemos hablado de las técnicas utilizadas más comunmente - en la Detección de Necesidades, es conveniente mencionar que la metodología o serie de pasos a seguir en la investigación es variante en algunos casos.

Con esto no se quiere decir que se omita el empleo de las técnicas, sino que la fase o el tiempo de aplicación varía de acuerdo a los antecedentes o pasos marcados por las normas establecidas en la Institución para - - llevar a cabo la Detección de Necesidades.

A manera de ejemplo citaremos dos metodologías o procedimientos propuestos. Una que sugiere el organismo denominado U.C.E.C.A. y la otra metodología propuesta por el I.N.C.A.F.I.

### PROCESO QUE PROFONE U.C.E.C.A. PARA LA D.N.-

Según UCECA el procedimiento necesario para llevar a cabo la D.N., se encuentra dividida en cuatro fases.

**FASE 1.- Situación Idónea** (que es lo que debe hacerse). Para llegar a su definición podrán tomarse en cuenta los siguientes factores:

**1.1 Recursos Materiales.-** Definir en términos de clase y cantidad: Maquinaria, herramientas, papelería, etc.

1.2 Actividades.- Deberán buscarse de acuerdo con lo que contenga - - la definición de la situación idónea describiendo cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa. Estas pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos, o bien la descripción de - - puestos de la empresa.

1.3 Requerimientos.- Establecer los requerimientos mínimos que los -- puestos exigen, por ejemplo: Escolaridad, habilidad y experiencia; requi- sitos físicos como: Edad, Sexo, Estatura, Peso, etc.

1.4 Análisis de Eficiencia.- Abarcar todos aquellos resultados ya sea - cualitativos o cuantitativos.

1.5 Ambiente Laboral Físico.- Especificar todos aquellos elementos am- biantales necesarios para el desempeño eficiente.

1.6 Medidas de Seguridad: .- Analizar aspectos relacionados con la segu- ridad del personal en el desempeño de sus labores.

FASE 2.- Se determina la situación real para la cual UCECA propone las siguientes técnicas:

- ENTREVISTA
- CUESTIONARIOS
- PRUEBAS

- ANALISIS POR DISCUSION DE GRUPO
- OBSERVACION DIRECTA
- QUEJAS
- ENCUESTAS
- REGISTROS
- INDICES.

**FASE 3.-** Analizar comparativamente la situación real contra la situación idónea.

**Fara hacer dicho análisis:**

a) De la información obtenida por medio de las técnicas utilizadas se clasifica y ordena de la siguiente manera:

a1). Se separan todos los que se refieren a los instrumentos que poseen los trabajadores para el desempeño de su puesto.

a2). Se organiza toda la información con respecto a actividades que se tengan, pero cuidando clasificarla de acuerdo a los puestos de trabajo existentes.

a3). Se ordena de acuerdo a cada puesto existente la información que con respecto a características físicas de conocimiento, habilidades, experiencias, escolaridad y otros.

- 4). Determinación de discrepancias.
- 5). Análisis causal de discrepancias y su canalización.

En el primer paso se ubica el problema, se cuestiona cual es su impacto, si vale la pena resolverlo de acuerdo a las actuales prioridades, y así mismo una justificación de porqué se considera que están directa o indirectamente relacionados con el problema los puestos numerados.

En el segundo paso se señala en forma sistemática la serie de actividades que se realizan en cada puesto. Para el desgloce y elaboración de las lista se sugiere:

- Establecer un grupo planificador y ejecutor.
- Que se determinen las técnicas a utilizar.
- Detallar las actividades sustantivas de la función.

Así mismo en este paso se señalan los estándares de producción a los que están sujetos cada puesto.

En el tercer paso se describe la actividad que en términos reales (observables) , - lleva a cabo el personal,

- Aquí en este paso es donde aplicamos las técnicas de acuerdo a las características o número de personas.

En el cuarto paso se determinan las discrepancias existentes entre las actividades reales y los estándares de producción fijados. Las variantes

- a4). Se clasifican los resultados que se hayan obtenido, referentes al - - ambiente laboral-físico (ventilación, iluminación, etc).
- a5). Se agrupa toda la información acerca de accidentes, equipo de seguridad, conducta de los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad que se hayan obtenido.
- b) Una vez clasificada y ordenada la información de ésta manera se procede a compararla contra los datos que se establecieron como situación idónea.

#### FASE 4.- Necesidades de capacitación y adiestramiento.

Con el análisis comparativo se pueden obtener resultados, determinando - - si las discrepancias encontradas se refieren a necesidades de:

- LA EMPRESA
- LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR
- EL TRABAJADOR.

#### PROCESO QUE PROPONE I.N.C.A.F.I. PARA LA D.N.

El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, divide el proceso de D.N., en 5 fases, que son las siguientes:

- 1). Detección y Análisis de Problemas
- 2). Descripción de actividades sustantivas de la función, análisis y jerarquización.
- 3). Descripción y evaluación del desempeño.

que podemos encontrar al cotejar son los siguientes:

- 1). Que no exista ninguna discrepancia entre el estándar de producción y el nivel de ejecución.
- 2). Que exista discrepancia positiva; esto es que el nivel de ejecución rebasa el estándar de producción.
- 3). Que exista discrepancia negativa intrascendente, que no amerita - - solución.
- 4). Que exista discrepancia notoriamente negativa, que requiera de una - solución inmediata.

Y en el quinto paso se analizará la discrepancia cuestionando los beneficios que obtendremos al corregir la discrepancia. Asimismo se enumerará que para canalizar la situación y la solución de esta discrepancia hemos de identificarla en cualquiera de las categorías siguientes:

- 1). Deficiencia de Conocimientos
- 2). Deficiencia de Habilidades.
- 3). Falta de Retroalimentación
- 4). Desequilibrio entre sanciones y recompensas
- 5). Interferencia en las tareas.

Las dos primeras categorías pueden ser solucionadas con capacitación - y con adiestramiento.

Las siguientes categorías las identificamos como problemas a nivel - -

Organizacional y que solo podrán solucionarse de acuerdo a los cambios que los niveles directivos propongan o lleven a cabo para solucionar -- los problemas, Aquí la capacitación y el adiestramiento no tendrán -- ningún efecto.



## 2.9 RESULTADOS Y CANALIZACION DE LA D.N.

Los resultados concretos que debe arrojar la D.N. son:

- Número exacto de personas que requieren capacitación o adiestramiento.
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
- Características de las personas que requieren de esta capacitación o adiestramiento como son: Nombre, Edad, Escolaridad, Puesto, - -- Experiencia, etc.

Cualquier detección de necesidades de capacitación y adiestramiento deben llenar satisfactoriamente éstos puntos y, en especial, los que se refieren a la descripción precisa de las actividades y a la evidencia que justifique las necesidades.

### CANALIZACION DE LOS RESULTADOS. -

El producto de la Detección de Necesidades, nos permitirá tomar una - - decisión que consistirá en:

- a). Diseñar un nuevo programa de capacitación y/o adiestramiento.
- b). Rediseñar o modificar los programas ya existentes.

En general estos son los aspectos que contempla la Detección de Necesidades en su aspecto teórico, y realmente no se encuentra ninguna variación significativa en cuanto a conceptos, técnicas y procedimientos para la - -

Detección de Necesidades, que manejan instituciones dedicadas a la --  
capacitación de personal como son: ARMO, UCECA, INCAFI y otras -  
particulares.

**CAPITULO III. -**

---

### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . -

La presente investigación está enfocada al sector Público, donde encontramos que hay un campo de desarrollo bastante amplio. La Detección de Necesidades obedecerá a un análisis profundo de la importancia que tiene la eficiencia y eficacia en el trabajo de éstas áreas, ya que siendo la principal función de una Oficina Federal de Hacienda, LA RECAUDACION es aquí donde se lleva a cabo el primer contacto fisco - contribuyente y además donde se obtiene más del 80% del ingreso ordinario de la Ley de Ingresos de la Federación para controlar el gasto público.

La problemática que queremos plantear partirá de que: Para llegar a determinar eficazmente las alternativas de solución los problemas detectados en una organización, es necesario que los resultados arrojados por la investigación descansen sobre bases reales; ésto es, que la Detección de Necesidades deberá proporcionarnos resultados reales, y no criterios abstractos de las necesidades del personal.

En muchas Secretarías de Estado dentro del Sector Público, así como en el Sector Privado, se han implementado programas de capacitación, pero en muchos casos los resultados no han sido del todo satisfactorios, en virtud de que las detecciones realizadas, carecen de objetividad y por lo tanto no obedecen a necesidades reales y con esto se cae en el error de capacitar por capacitar, cumpliendo solo con la obligación legal establecida.

Es aquí donde se reviste de gran importancia la metodología o las técnicas a utilizar para llevar a cabo la investigación.

El planteamiento está entonces enfocado hacia la búsqueda y Detección de Necesidades reales de Capacitación a nivel organizacional en el Sector - - Público, específicamente a 3 Oficinas Federales de Hacienda y que se dá a conocer de la siguiente manera:

- ¿ La técnica utilizada para la Detección de Necesidades arroja datos precisos y completos para poder determinar los cursos necesarios de Capacitación y Adiestramiento para el personal que labora en una Oficina Federal de Hacienda. ?
  
- ¿ Mediante la técnica utilizada para la Detección de Necesidades se puede determinar cuál es el problema por el cual - - se manifiesta la falta de eficiencia y eficacia en las Oficinas Federales de Hacienda. ?

### 3.2 PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS. -

Cabe aquí reconocer que la eficiencia y la eficacia de la que hablamos en el apartado anterior es puesta en duda por el medio social, ya que el sistema -- burocrático por sus características de alguna manera ha limitado el desarrollo personal y profesional de mucha gente que aspira a ocupar un puesto a otros niveles dentro de la institución. Este punto será tocado más adelante, de momento lo que nos ocupará es el planteamiento de la hipótesis en esta investigación las cuales quedan redactadas de la manera siguiente:

- 1). Las personas que laboran en Oficinas Federales de Hacienda por lo general presentan necesidades de capacitación técnica.
- 2). La mayoría de las personas que laboran en Oficinas Federales de Hacienda presentan problemas debido al clima organizacional -- existente.
- 3). Las personas que trabajan en una Oficina Federal de Hacienda, por lo general desconocen los objetivos, políticas y funciones de la Institución en la que laboran.
- 4). La mayoría de las personas que trabajan en Oficinas Federales de Hacienda, presentan problemas de Relaciones Interpersonales, con sus compañeros de trabajo.
- 5). Las personas que trabajan en una Oficina Federal de Hacienda por lo general están dispuestas a colaborar en todas las actividades o funciones que allí se realizan.
- 6). Las personas que trabajan en una Oficina Federal de Hacienda, por lo general se sienten adaptadas al ambiente laboral.
- 7). Las personas que trabajan en una Oficina Federal de Hacienda por lo general reciben orientación retroalimentación de las funciones que realizan.

- 8). Las personas que trabajan en una Oficina Federal de Hacienda, generalmente son reconocidas por la buena realización de su trabajo.

### 3.3 SELECCION DE LA MUESTRA. -

Para llevar a cabo nuestra investigación nos basaremos en el tipo de - -  
muestreo Probabilístico, donde los elementos que conformarán nuestro --  
estudio serán elegidos en forma aleatoria.

La muestra esta conformada por 134 personas que laboran en 3 Oficinas  
Federales de Hacienda, cuyo universo esta conformado por 250 personas.

Este muestreo probabilístico se eligió en base a aquellas jefaturas de - -  
Oficinas Federales de Hacienda, que proporcionaron la elección al azar de  
cada uno de sus grupos los cuales conformaron nuestra muestra repre - -  
sentativa.



## 3.4 VARIABLES. -

Las variables que manejamos en los cuestionarios Social y Administrativo, son las que mencionamos a continuación, indicando asimismo, cuales - - - preguntas son las que identifican a cada variable.

- RUBRO SOCIAL -

<u>Núm. de Pregunta:</u>	<u>Variable :</u>
1,2,3,4	Retroalimentación en el - - - Trabajo.
5,14,15,16,17,29,30,31,32	Relaciones Interpersonales
6,7,8,9	Relaciones Formales
11,12,13	Estilos de Dirección
18,10,19,20,21,23,26	Colaboración
22	Reconocimiento en el trabajo
24, 25,26,27,28	Adaptación al puesto.

- RUBRO ADMINISTRATIVO -

<u>Núm. de Pregunta :</u>	<u>Variable:</u>
1,2,3,4,6,9,11,12,13	Inducción a la Institución
5,7,8	Comunicación
14,15,16,17	Inducción al Puesto
18,19,20,26	Desarrollo
21	Organización en el Trabajo
22,23	Retroalimentación
24,25	Responsabilidad
27,28,29	Cumplimiento de los Objetivos

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

- RUBRO SOCIAL -

Retroalimentación en el Trabajo:	Hacer del conocimiento del personal ya sea en forma verbal o escrita -- sobre el trabajo a realizar, sobre los avances y cumplimiento del mismo, -- así como la aclaración de dudas.
Relaciones Interpersonales.	Ambiente en el que se desarrollan -- las actividades dentro de la Oficina -- Federal de Hacienda, el grado de -- aceptación y/o adaptación al grupo de compañeros de trabajo.
Relaciones Formales:	Relación Jefe - Subordinado. Comunicación adecuada apoyo o presión por parte del Jefe hacia su personal.
Estilos de Dirección:	Imposición del criterio de Jefe. Toma de desiciones precipitada, sin tomar en cuenta al personal.
Colaboración:	Disposición del Personal para trabajar en equipo ayudarse mutuamente y cooperar en las actividades o labores que se realizan en la Oficina Federal de -- Hacienda.
Reconocimiento en el Trabajo:	Reconocimiento a la persona que realiza adecuadamente su trabajo por parte de sus Jefes o sus compañeros.
Adaptación al Puesto:	Aceptación de las actividades que se -- realizan en el puesto. Agrado por -- cambios en la realización de las actividades.

- RUBRO ADMINISTRATIVO -

Inducción a la Institución:

Conocimiento de los Objetivos, - -  
Políticas Funciones y Reglamentos  
de la Institución.

Comunicación:

Comunicación verbal o escrita al - -  
personal de las actualizaciones a polí-  
ticas, procedimientos y cambios en los  
sistemas de trabajo.

Inducción al Puesto:

Orientación sobre las actividades a rea-  
lizar en el puesto a través de documentos,  
manuales de operación y/o pláticas.

Desarrollo:

Oportunidades de desarrollo personal --  
en el puesto y dentro de la Institución.

Organización en el Trabajo:

Distribución de cargas de trabajo equi-  
tativas dentro del grupo.

Retroalimentación en el Puesto:

Supervisión del trabajo realizado, Indl-  
caciones sobre su buena o mala reali-  
zación y la forma de corregirlo.

Responsabilidad:

Responsabilidad de la persona y los -  
miembros del grupo para realizar el  
trabajo a tiempo.

Cumplimiento de los objetivos:

Cumplimiento de los objetivos de la --  
O.F.H., planteados en el manual de -  
operaciones, oficios - circulares o --  
políticas de la Institución.

### 3.5 DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA A UTILIZAR PARA LA D.N.\*

La metodología utilizada para esta investigación está basada en su aspecto técnico, en las actividades sustantivas del puesto. Algunas investigaciones utilizan técnicas como el análisis de puestos y en otros casos el Inventario de Habilidades o Listas Checables, la particularidad de éstas técnicas es - que toda la Detección descansa sobre el criterio de la propia población - investigada, esto es por ejemplo en el caso de la técnica de Tarjetas que está especificada de tal manera que es el personal quien determina en que actividades "considera" requiere capacitación o adiestramiento y por lo tanto toda la detección descansa en las respuestas aportadas por el personal. La desventaja en este sentido es que sabemos que en ocasiones y por conveniencia propia las personas no siempre responden con honestidad a las preguntas y como consecuencia tendremos que la detección no está hecha en -- base a necesidades reales del personal.

Nuestra metodología está dirigida a una evaluación directa de los conocimientos (a través de la prueba) que sobre las actividades sustantivas del -- puesto tiene el personal, de acuerdo a las funciones que desempeñan cada uno, así llegaremos a conocer de manera específica las áreas o actividades en las que se requiere capacitación.

Así mismo, serán investigados dos rubros más: el Social para conocer el

(\*) Detección de Necesidades.-

clima de relaciones interpersonales, en el que se desarrollan las actividades dentro de la Oficina Federal de Hacienda; y en el rubro Administrativo para determinar algunos problemas en la comunicación, falta de motivación, etc.

De manera general los pasos a seguir en la investigación serán los siguientes:

- 1). Conocer características y funcionamiento de las Oficinas Federales de Hacienda.
- 2). Reafirmar elección de la técnica para llevar a cabo la Detección de Necesidades.
- 3). Elaboración de cuestionarios de los grupos Técnico, Social y Administrativo.
- 4). Aplicación de los cuestionarios en las Oficinas Federales de Hacienda.
- 5). Obtención y concentración de resultados.
- 6). Análisis estadístico de resultados.
- 7). Conclusiones.

### 3.6 INSTRUMENTOS. -

Para llevar a cabo la Detección de Necesidades los instrumentos a utilizar serán:

- Siete pruebas de conocimientos técnicos.
- Un cuestionario para medir rubro social, y
- Un cuestionario para medir rubro administrativo.

Anteriormente habíamos mencionado que las Oficinas Federales de Hacienda, estan conformadas por ocho grupos. El motivo por el cual nuestra investigación está dirigida solo a siete grupos, es porque se presentó la oportunidad inmediata de la aplicación de los cuestionarios en Oficina Federal de Hacienda en la Ciudad de Monterrey, N.L., ya que en la ciudad de México, donde -- se había planeado la aplicación de éstos no fue posible hacerlo a causa de los problemas que se presentaron en el mes de septiembre de 1985. En estas -- fechas contábamos únicamente con los cuestionarios técnicos para siete grupos, faltaba por estructurar el del grupo de archivo y que se había dejado al último en virtud de que en este grupo laboran pocas personas a diferencia de los -- demás. Al presentarse la oportunidad de la aplicación de los instrumentos, decidimos trabajar con el material con el que contábamos.

La finalidad de nuestros cuestionarios es la siguiente:

- a). Con el cuestionario del Rubro Administrativo: Determinar el grado de conocimiento que tienen los empleados de las Oficinas Federales de Hacienda, sobre los objetivos, políticas y funciones existentes en dicha institución. Así como algunos elementos de comunicación y retroalimentación.
  
- b). El cuestionario de Rubro Social: Determinar el clima social y las relaciones interpersonales existentes, aspectos motivacionales de reconocimiento en el trabajo y adaptación al puesto.
  
- c). El cuestionario Técnico: Determinar las áreas específicas en las que se requiere capacitación de acuerdo a cada uno de los grupos que conforman la Oficina, esto en base a los resultados obtenidos en las pruebas técnicas.

Los cuestionarios que contemplan el rubro social y administrativo serán aplicados a toda la población. La prueba de Rubro técnico será aplicada al grupo que le corresponda, o sea, que habrá una prueba que evalúe los conocimientos de las actividades que se realizan en el puesto para cada grupo.



Estas pruebas surgieron de un piloteo previo, que dió como resultado los reactivos enunciados en cada cuestionario, La realización del piloteo de los cuestionarios administrativo y social se realizó con personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de otras áreas.

Los cuestionarios técnicos se pilotearon con personas del área de Recaudación por ser ellos quienes mantienen contacto directo como área normativa, con Oficinas Federales de Hacienda y por lo tanto tienen los conocimientos de las actividades que ahí se realizan.

El número de preguntas en que quedaron conformados los cuestionarios y las pruebas técnicas son los siguientes.

RUBRO ADMINISTRATIVO 29 preguntas

RUBRO SOCIAL 32 preguntas

#### GRUPOS TECNICOS:

- 1). Recursos y Remates 20 preguntas
- 2). Registro y Control de Obligaciones. 26 preguntas
- 3). Control de Cobranza. 20 preguntas
- 4). Notificación Requerimiento y embargo. 20 preguntas

- |                         |               |
|-------------------------|---------------|
| 5). Promoción de Cobros | 20 preguntas  |
| 6). Contabilidad        | 20 preguntas  |
| 7). Caja.               | 20 preguntas. |

Las pruebas del rubro técnico se presentan con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas; se califican como correctas e incorrectas para los cuestionarios tanto de rubro Social como Administrativo, los reactivos se formularon en base a la escala de Lickert. Cada una de las declaraciones representa una actitud favorable o desfavorable, para cada reactivo dentro del cuestionario.

A las respuestas se les ha asignado valores de 0 a 10; que indica en los valores más altos un mayor grado de aprobación y en los valores más bajos un menor grado de aprobación. La suma de estos valores constituyen la notación total de cada individuo.

### 3.7 PROCESO ESTADISTICO. -

Una vez recolectada la información de los cuestionarios aplicados a la muestra, se procederá a calificar y obtener porcentajes de los resultados de los cuestionarios para unificar los criterios de evaluación y poder así, hacer un análisis y discusión de los mismos.

Como se mencionó anteriormente en el punto 3.6 que habla sobre los instrumentos utilizados, los cuestionarios del rubro Social y Administrativo están estructurados para sus respuestas con la escala de Lickert, de tal manera que el proceso que se seguirá para obtener los porcentajes de las variables será el siguiente:

- 1). Se sumarán los puntajes marcados como respuesta en cada pregunta correspondiente a una variable determinada.
- 2). Una vez obtenido el total de esta suma se dividirá entre el número de preguntas que evalúan cada variable.
- 3). El resultado de esta división nos dará el porcentaje que le corresponde a la variable.
- 4). Este mismo procedimiento se aplicará para todas las variables tanto del rubro administrativo como del rubro social.

Para obtener los porcentajes del rubro técnico:

- 1). Se calificará cada cuestionario de cada grupo en base a respuestas correctas. (comparando las respuestas vertidas en éstos con las respuestas

marcadas como correctas por el personal técnico que colaboró en la elaboración del instrumento).

2). Se sumarán todos los aciertos en la prueba (de cada grupo)

3). Los porcentajes se determinarán de acuerdo a los aciertos obtenidos - estableciéndose como 100% el total de respuestas correctas para el total de preguntas en cada prueba.

### 3.8 PRESENTACION ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS. -

Los resultados obtenidos para los rubros Administrativo y Social, se presentan en cuadros (por cada grupo) de concentrado de porcentajes - - obtenidos en cada cuestionario, así como el porcentaje total que le corresponde a cada variable.

Posteriormente se manejan gráficas que indican para cada variable el porcentaje obtenido por cada grupo, (porcentaje total).

El análisis que se lleva a cabo es para cada variable, indicando a manera de un breve resumen cuál fué el grupo que obtuvo porcentaje más alto en esa variable; y cuál el más bajo para esa misma.

Finalmente una tabla (A) que concentra los porcentajes totales, nos - - permite derivar dos más pequeñas (tabla B y tabla C) y de las cuales - - obtenemos un análisis general:

1.). Del grupo que obtuvo mayor frecuencia o puntaje para todas sus - - variables ( tabla y gráfica B ).

2). De la variable que obtuvo mayor frecuencia o puntaje en todos los - grupos, así como de la variable que obtuvo menor frecuencia o puntaje - en todos los grupos ( tabla y gráfica C ).

Las gráficas correspondientes a las tablas B y C, (denominadas con la misma letra tanto para el rubro social como para el administrativo) para

los diferentes grados de la ordenada se encuentran clasificados por - - -  
 - - - RANGOS - - , que determinamos de la siguiente manera:

- DEFINICION DE RANGOS -

Puntajes Altos.- Es un indicador de que la situación sea Social o - -  
 Administrativa, se maneja o se dá en forma adecuada no existen conflic  
 tos que no se resuelvan.

Aceptable.- La situación organizacional en términos generales es buena,  
 pueden existir situaciones conflictivas pero que se resuelven en forma - -  
 inmediata.

Regular o Necesario:- Las actividades y funciones, la disposición hacia el  
 trabajo, comunicación además de otros aspectos se dan en forma estricta-  
 mente necesaria, no existe mayor disposición ni interés por remediar las-  
 situaciones conflictivas.

Puntajes Bajos.- De manera generalizada las situaciones se vuelven recha  
 zantes y ocasionan fricciones, es notorio la falta de comunicación y las acti  
 tudes tanto para el trabajo como para las relaciones interpersonales o ambien  
 te laboral son de rechazo o apatía.

Puntajes Significativamente bajos.- Existe inconformidad tanto en el - -  
 aspecto de trabajo como en el de ambiente laboral, problemas en grado - -

mayor que son indicadores de conflictos severos en la organización en -  
general.

los diferentes grados de la ordenada se encuentran clasificados por - - -  
 - - - RANGOS - - , que determinamos de la siguiente manera:

- DEFINICION DE RANGOS -

Puntajes Altos.- Es un indicador de que la situación sea Social o - -  
 Administrativa, se maneja o se dá en forma adecuada no existen conflic \_\_\_\_\_  
 tos que no se resuelvan.

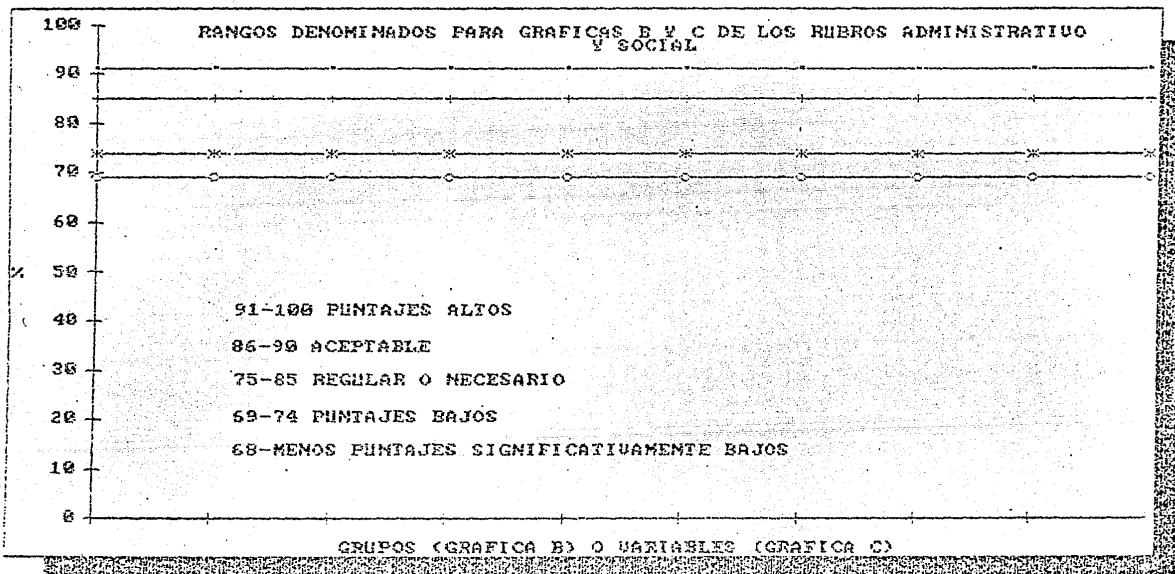
Aceptable.- La situación organizacional en términos generales es buena,  
 pueden existir situaciones conflictivas pero que se resuelven en forma - -  
 inmediata.

Regular o Necesario:- Las actividades y funciones, la disposición hacia el  
 trabajo, comunicación además de otros aspectos se dan en forma estricta-  
 mente necesaria, no existe mayor disposición ni interés por remediar las-  
 situaciones conflictivas.

Puntajes Bajos.- De manera generalizada las situaciones se vuelven recha  
 zantes y ocasionan fricciones, es notorio la falta de comunicación y las acti  
 tudes tanto para el trabajo como para las relaciones interpersonales o ambien  
 te laboral son de rechazo o apatía.

Puntajes Significativamente bajos.- Existe inconformidad tanto en el - - -  
 aspecto de trabajo como en el de ambiente laboral, problemas en grado - -





mayor que son indicadores de conflictos severos en la organización en -  
general.

PARA EL RUBRO TECNICO LOS RESULTADOS SE PRESENTAN. -

- 1). En una tabla que resume los resultados obtenidos -  
por cada grupo.
  
- 2).. En un cuadro que indica el número de personas que -  
"CAEN" dentro del porcentaje que les corresponde -  
de acuerdo al número de aciertos obtenidos en el - -  
cuestionario o prueba técnica aplicada a cada grupo.

En base a éste cuadro se lleva a cabo el análisis de resultados.

## INTEGRACION DE RESULTADOS

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE ---  
CONTABILIDAD EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO .-

VARIABLES

No. Quest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total. -
II.	71	96	34	93	73	24	30	73	76	73	73	73	100	91	32	32	91	80
CO.	60	30	80	80	53	40	20	53	66	67	53	53	100	93	30	87	93	68
IF.	36	60	64	60	72	23	32	72	84	80	72	72	100	64	84	30	76	68
D.	85	100	90	90	75	40	75	75	85	85	75	75	40	100	90	90	90	80
OL.	80	100	100	100	80	60	80	80	100	100	80	80	100	60	80	80	100	86
RF.	10	70	100	100	90	30	20	90	100	100	90	90	100	80	80	90	90	73
R.	60	100	90	90	90	80	50	90	90	90	90	90	80	100	90	100	100	88
COB.	80	100	80	93	80	53	53	80	80	73	80	80	93	93	80	73	93	80

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO. -

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE -  
CONTROL DE COBRANZA EN EL RUERO ADMINISTRATIVO.-

No. Cuel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
II.	53	64	96	84	77	80	89	87	65	80	82	91	80	87	84	100	98	82
CO.	40	73	60	53	93	73	80	80	0	6	80	93	73	53	87	100	100	72
IF.	56	24	72	52	80	72	68	64	40	52	68	56	60	84	72	60	60	61
D.	70	85	100	100	100	90	90	75	95	90	95	80	90	90	80	90	100	89
OI.	60	60	100	100	60	100	80	100	10	100	100	80	100	20	100	100	100	88
RP.	90	100	100	100	90	100	80	60	10	40	90	20	100	60	16	50	50	73
R.	80	70	100	100	90	80	80	80	10	90	100	80	100	100	90	100	100	90
CON.	40	73	93	80	93	86	80	86	5	67	87	80	87	60	80	100	100	79

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-

VARIABLES

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE NOTIFICACION,  
REQUERIMIENTO Y EMBARCACION EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO.-

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
II.	98	100	96	98	85	100	93	84	82	71	68	75	100	91	64	86	87	93
CO.	100	87	100	100	80	87	100	87	80	80	53	60	100	93	53	93	73	79
IF.	100	68	72	96	80	68	100	71	72	64	56	56	80	72	48	72	76	74
D.	95	100	100	95	77	100	95	90	85	75	95	80	95	95	85	80	85	90
OL.	100	100	100	100	80	100	60	100	100	80	80	60	100	100	40	80	100	87
RF.	100	20	70	100	80	20	80	100	100	90	90	100	100	100	80	90	70	82
R.	70	80	100	100	80	80	100	90	80	70	100	80	100	100	70	80	90	86
COB.	93	80	100	100	80	80	93	80	73	73	86	80	100	80	67	87	60	83

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.;

CUADRO DE PORCENTAJES FROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE CAJA EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO .-

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
II.	51	49	69	33	78	95	80	87	69	84	67	35	95	98	93	95	84	69
CO.	67	73	33	40	73	80	53	87	53	87	87	27	100	87	93	87	87	71
IF.	48	64	80	40	60	36	60	92	64	56	68	60	92	60	76	60	72	64
D.	80	95	75	75	85	90	90	100	85	85	70	95	95	95	95	95	80	87
OH.	100	60	100	60	80	100	100	100	80	100	20	80	100	100	80	100	80	85
RF.	70	100	100	60	80	70	100	100	100	80	90	60	100	90	100	90	20	83
R.	90	90	60	70	80	100	90	100	90	100	100	100	100	100	100	100	80	91
CON.	67	67	73	27	80	93	87	0	27	80	53	13	100	93	100	86	80	68

% FROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.



CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE RECURSOS Y REMANENTES EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO.-

VARIABLES

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.
II.	30	95	69	91	91	89	93	93	90	95	89	92	89	91	89	80	89	86
CO.	66	73	33	100	100	100	100	73	100	60	87	73	100	100	87	73	80	83
II.	60	43	60	96	76	76	100	76	40	60	72	60	60	56	56	72	60	67
D.	95	95	80	95	75	75	95	50	70	35	80	100	70	95	65	90	90	83
OT.	80	100	80	100	100	100	100	100	80	20	80	100	0	80	80	100	100	82
RP.	60	60	90	100	90	90	100	20	70	90	60	100	100	90	80	90	70	80
R.	100	100	30	100	90	90	80	90	90	80	100	100	90	90	100	100	100	90
CON.	13	80	73	80	87	87	93	40	67	66	80	100	73	100	80	87	80	76

% PROMEDIOS OBTENIDOS PARA CADA CUESTIONARIO.-

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE - -  
 PROMOCION DE COJROS EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO.-

Co. Cat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
II	39	32	100	96	80	91	91	83	91	93	93	80	100	76	73	89	80	80
CO	87	80	100	80	53	73	100	87	100	93	67	53	100	93	60	67	73	80
IP	63	64	60	96	60	80	48	76	96	72	100	60	56	48	68	68	72	70
D	80	85	100	90	90	100	70	95	95	100	100	90	100	85	80	75	90	90
CF.	80	100	100	66	100	100	80	100	100	100	60	100	100	60	80	100	100	90
RF.	80	80	90	70	100	100	70	90	100	100	80	100	100	30	80	70	90	85
R	80	80	100	100	90	100	80	100	100	100	100	90	100	100	80	90	100	94
CO.	80	80	100	87	87	100	67	93	80	100	93	87	100	67	80	60	87	85

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-

**CUADRO DE PORCENTAJES FROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO  
DE REGISTRO Y CONTROL DE OBLIGACIONES EN EL RUERO - -  
ADMINISTRATIVO.-**

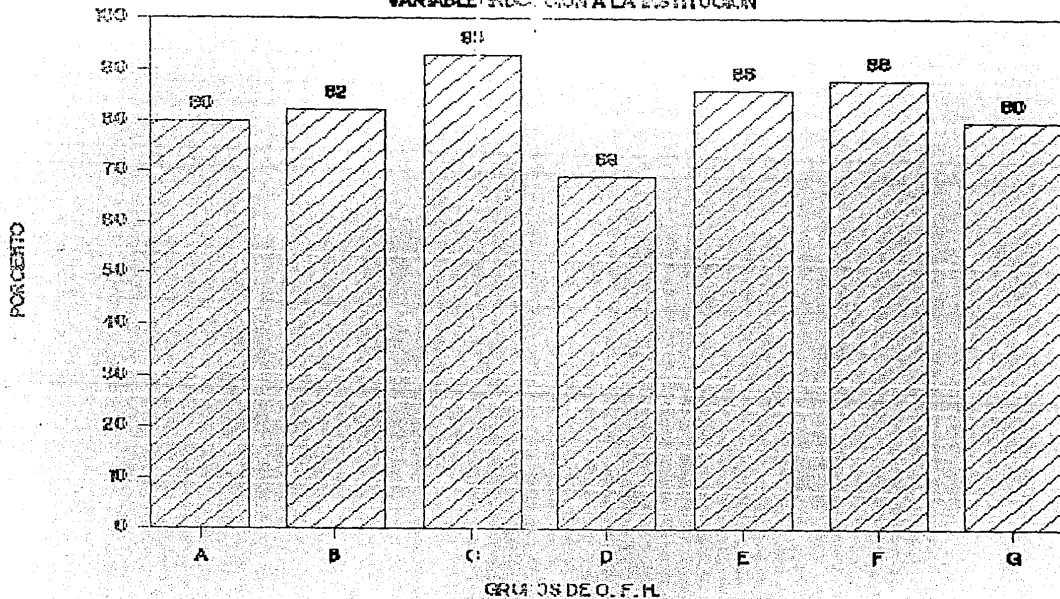
No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	% Total.
II	84	86	93	69	87	98	64	93	96	100	71	67	83	83	93	100	97	91	93	84	78	97	64	64	87	80	93	85	
C.O.	73	83	73	53	80	67	60	87	100	93	60	70	80	73	80	87	100	80	60	53	53	60	60	67	67	87	80	80	74
IF.	76	76	81	56	84	62	32	60	60	92	48	41	68	76	60	78	90	68	40	48	38	36	64	52	52	92	80	24	62
D.	100	100	65	80	100	100	70	95	95	80	65	85	80	100	85	95	100	95	80	90	70	80	70	70	95	100	95	95	87
OL	80	93	40	80	80	100	20	60	100	100	20	80	80	70	60	100	100	60	100	100	20	80	100	61	60	100	100	60	76
RP.	90	83	100	50	80	100	70	40	80	100	40	100	90	70	50	90	100	90	40	100	40	70	90	20	40	100	90	90	73
R.	70	80	90	70	70	100	30	80	100	100	78	90	80	70	80	100	100	90	80	100	50	90	80	90	80	80	90	70	35
COE.	10	80	67	80	93	93	40	87	100	80	60	80	87	70	60	93	100	87	87	100	60	53	80	67	73	87	80	67	76

- % PROMEDIOS OBTENIDOS POR CADA CUESTIONARIO -

VARIABLES

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE: ENDA. CON LA INSTITUCION



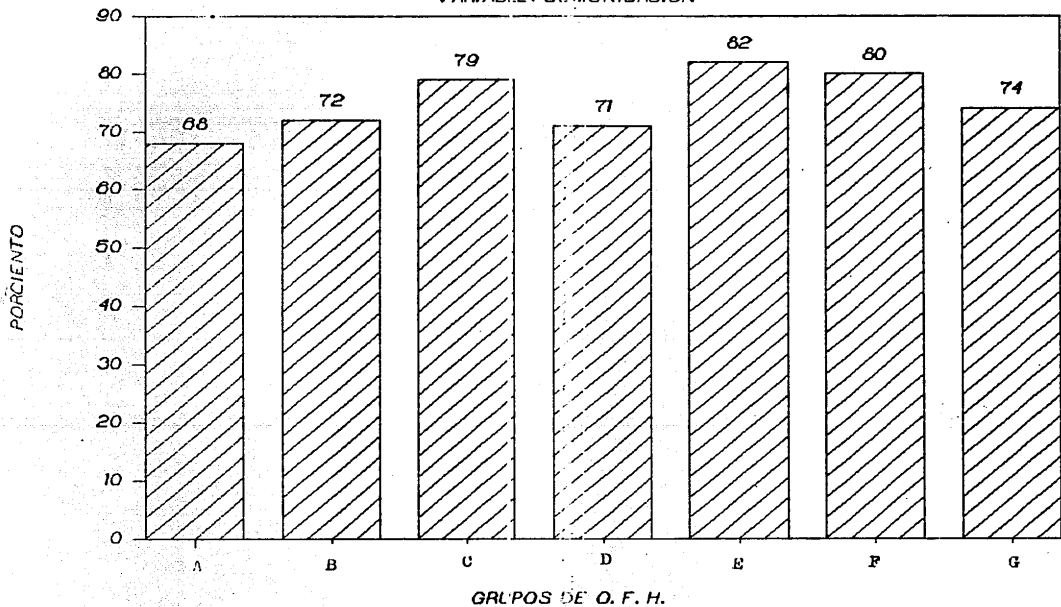
GRUPOS: A)CONTAB B)CONT.COB. C)NOT.REQ.E. D)CAJA  
E)RES.Y REL. F)PROM.G. G)REG. Y C. O.

ANALISIS DE RESULTADOS. -1ª VARIABLE . -- INDUCCION A LA INSTITUCION -

De acuerdo a la tabla general de valores obtenidos por los grupos en el rubro Administrativo; el porcentaje más alto fue observado en el grupo de Notificación Requerimiento y Embargo. Esto significa que el conocimiento de los objetivos, políticas y reglamentos de la institución en mayor grado son conocidos por éste grupo y es probable que éste conocimiento haya sido adquirido a través de una Inducción al Area, o al puesto (donde también se observa el puntaje más alto) a diferencia de los demás grupos. El valor más bajo para esta misma variable se observó en el grupo de caja por lo cual podemos decir que el personal que conforma este grupo desconocen en su mayor parte las políticas y objetivos de la Institución, debido quizás a la falta de Inducción a la Institución (y al puesto, donde también se da un puntaje bajo).

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE: COMUNICACION



GRUPOS: A) CONTAD. B) CONT. COB. C) NOT. REQ. E. D) CAJA  
E) REC. Y REM. F) PROM. C. G) REG. Y C. O.

2A      W A R I A B L E . -

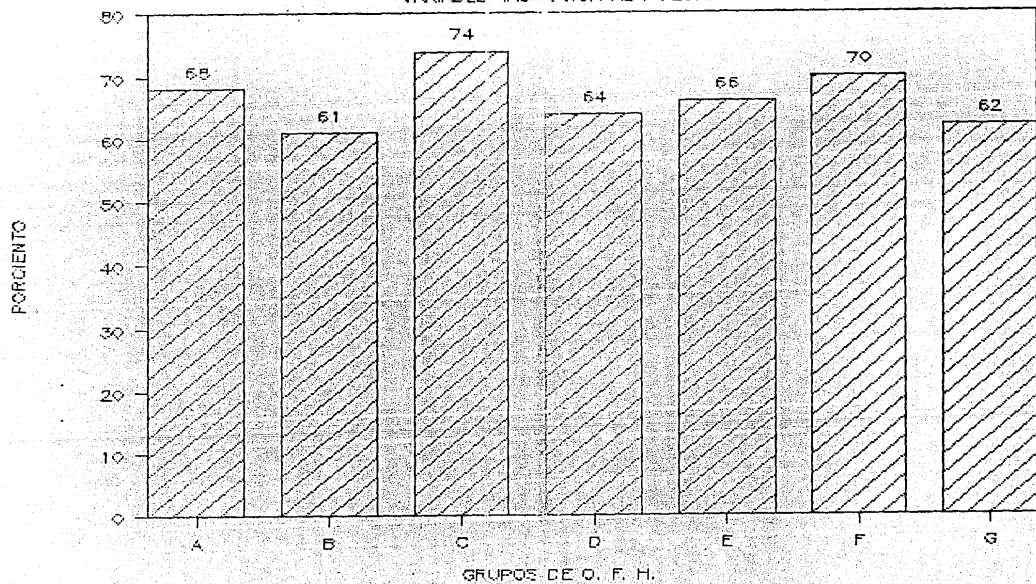
## - COMUNICACION -

Al grupo de Recursos y Remates le corresponde el puntaje más alto -- para esta variable, esto es un indicador de que la comunicación ya sea Verbal o escrita sobre las actualizaciones a las políticas, cambios en los sistemas de trabajo y procedimientos; se dá en forma directa o -- inmediata en este grupo o diferencia de los demás.

El puntaje más bajo se observa en el grupo de contabilidad, que indica que la comunicación en este sentido es muy escasa (o se debe a que -- probablemente sea éste el grupo en el que menos cambios existen tanto en políticas como en sistemas de trabajo, por las características del -- área.)

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE INDUCCION AL PUESTO



GRUPOS: A)CONTAB B)CONT.CO.B. C)MOT.REC.B. D)DATA  
E)REC.Y REC. F)PROF.C. G)REG.Y C.C.



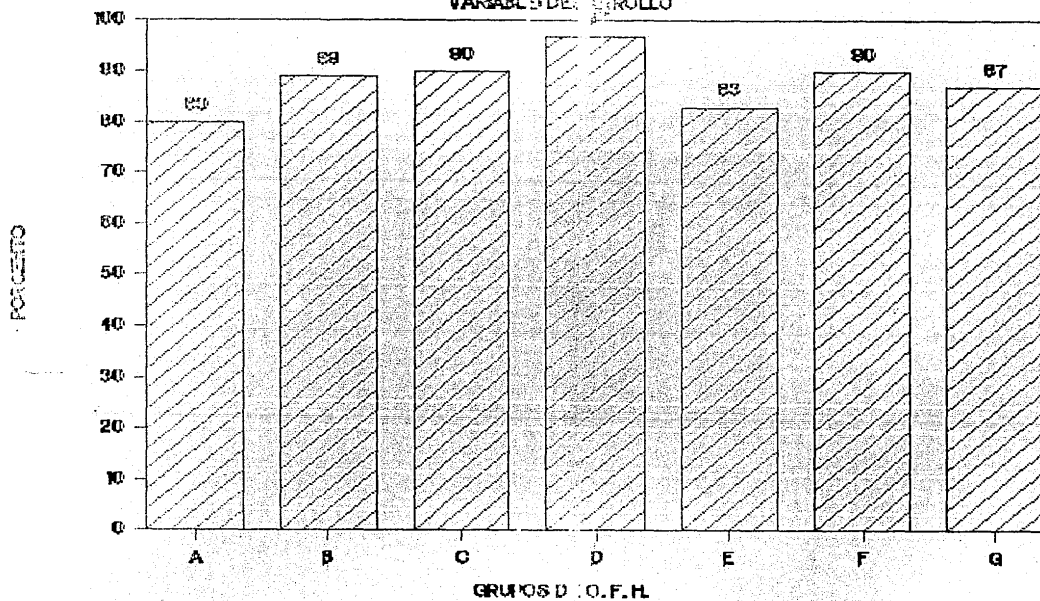
3A VARIABLE .-- INDUCCION AL PUESTO -

El puntaje más alto en esta variable le correspondió al grupo de Notificación Requerimiento y Embargo, de acuerdo a la tabla general; aunque -- este valor no es altamente significativo comparado con un 100% sobresale de los demás valores obtenidos por los otros grupos. Indica que para este grupo la orientación sobre las actividades a realizar en el puesto -- a través de documentos, manuales de operación y/o pláticas les fueron proporcionados al personal.

El puntaje menor le corresponde al grupo de Control de Cobranza, -- en donde al parecer no se dió una adecuada Inducción al puesto.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLES DEL BIENESTAR



LEEND: A)CONTAB. B)CONT.COB. C)NOT.REQ.E. D)CAJA  
E)REG.Y REG. F)PROM.C. G)REG.Y C.O.

4<sup>A</sup> VARIABLE . -

## DESARROLLO. -

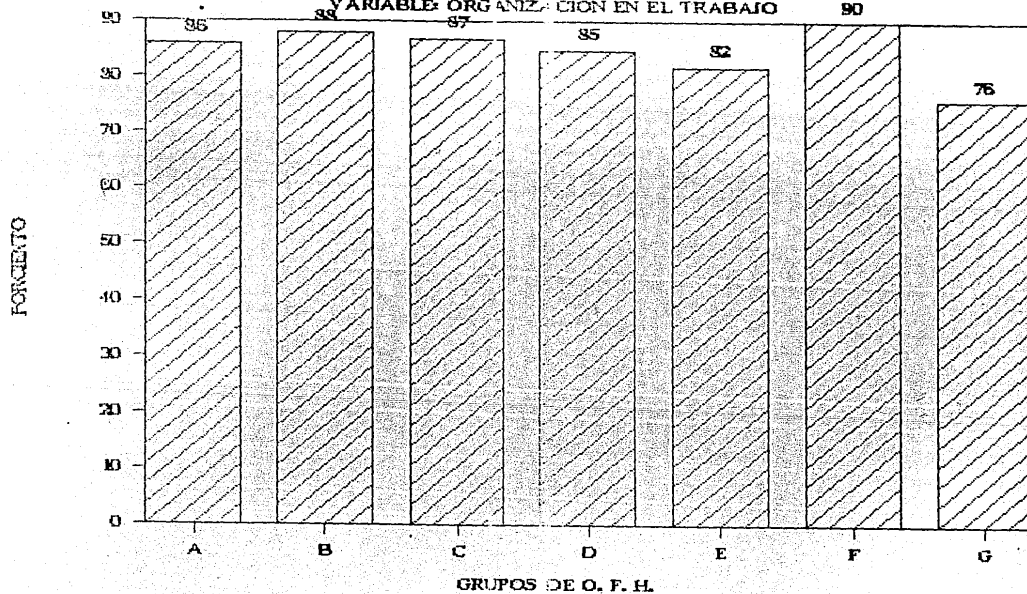
Para esta variable existen 2 puntajes semejantes obtenidos por 2 grupos, así como el grupo de promoción de cobros, con igual promedio. Por lo tanto se puede decir que las oportunidades de desarrollo personal en el puesto de trabajo, así como el logro de ascenso o promoción; se dan mayormente en estos grupos o áreas.

El grupo que obtuvo un porcentaje menor (y que en realidad no es significativamente menor) fue el grupo de contabilidad, donde probablemente las oportunidades de desarrollo personal y dentro de la Institución son menores.

Cabe señalar que como ya se mencionó para este mismo grupo en la Variable de Comunicación, que las actividades o sistemas utilizados en ésta área no tienen muchas variaciones y sus procedimientos, sistemas, políticas, etc., no permiten un desarrollo creativo o de iniciativa por parte del personal; lo que quizás en este sentido limita un poco la posibilidad de las personas para "CREAR" o "DESARROLLAR", nuevos sistemas dentro de sus actividades.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE: ORGANIZACION EN EL TRABAJO



GRUPOS: A)CONTAB. B)CONT.COB. C)NOT.REO.E. D)CAJA  
E)RES. Y RES. F)PROM.C. G)RES.Y C.O.

5A      VARIA B L E . -

## -      ORGANIZACION EN EL TRABAJO      -

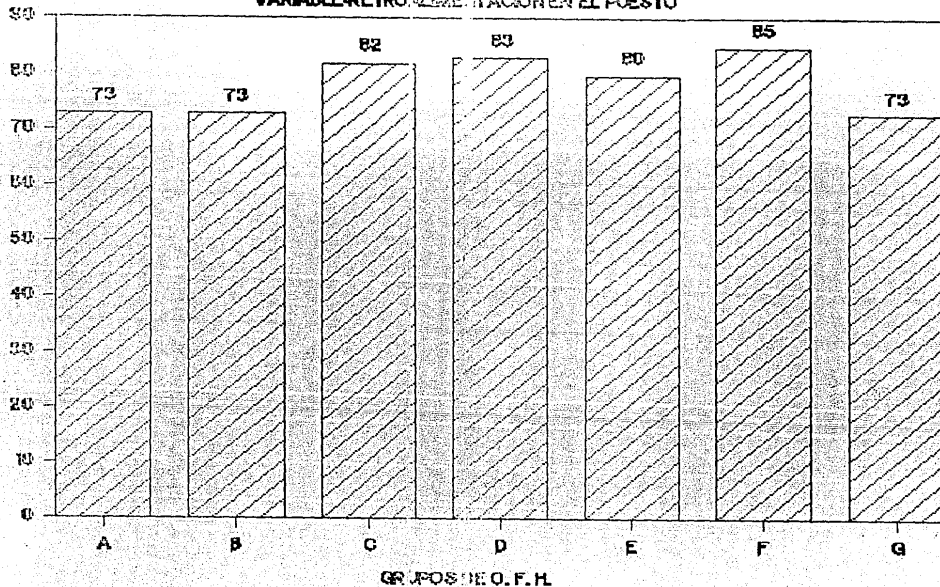
El puntaje más alto de esta variable lo obtuvo el grupo de Promoción de Cobros en donde el reparto equitativo entre el personal del trabajo o las cargas de trabajo se realiza en forma equilibrada, de acuerdo a la opinión del grupo en este caso.

El puntaje más bajo correspondió al grupo de Registro y Control de Obligaciones que, de acuerdo a los resultados, indica que el personal de esta área no distribuye equitativamente las cargas de trabajo.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE RETRO ALIMENTACION EN EL PUESTO

PORCENTAJE



GRUPOS: A) GENTAB. B) GENT. COB. C) NCT. (BO. E. D) CAJA  
CERR. Y RES. E) PROM. G. G) GENT. Y C.O.

6A VARIABLE . -- RETROALIMENTACION EN EL FUESTO -

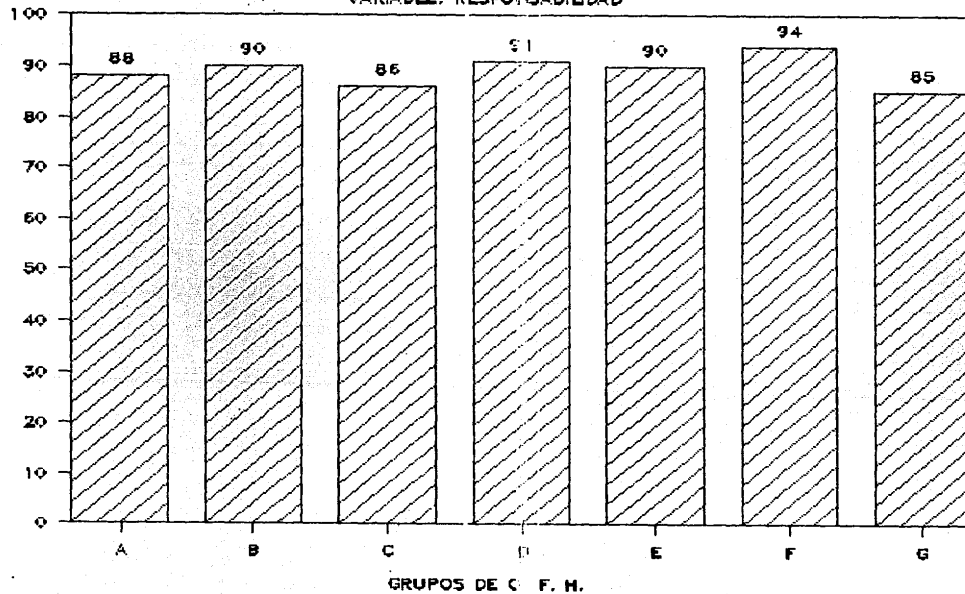
El grupo de promoción de Cobros resultó con el puntaje más alto - - en esta variable; esto indica que es en este grupo donde existe una supervisión más estrecha sobre la realización del trabajo, así como las indicaciones correspondientes sobre la mala o buena realización de las actividades y la forma de corregirlas.

El puntaje más bajo correspondió a 3 grupos que obtuvieron el mismo porcentaje: Contabilidad, Control de Cobranza y Registro y Control de Obligaciones, por lo tanto es en estos grupos donde la supervisión sobre el trabajo es menor, así como la retroalimentación que se da a la - - realización de las actividades.

Cabe señalar aquí también que estos grupos obtuvieron también puntajes bajos en la Variable de Inducción al Fuesto.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE: RESPONSABILIDAD



GRUPOS: A)CONTAB. B)CONT.GOB. C)NOT.REC. E. D)CAJA  
E)REC.Y REM. F)FRM.C. G)REG.Y C.O.



7A VARIABLE . -

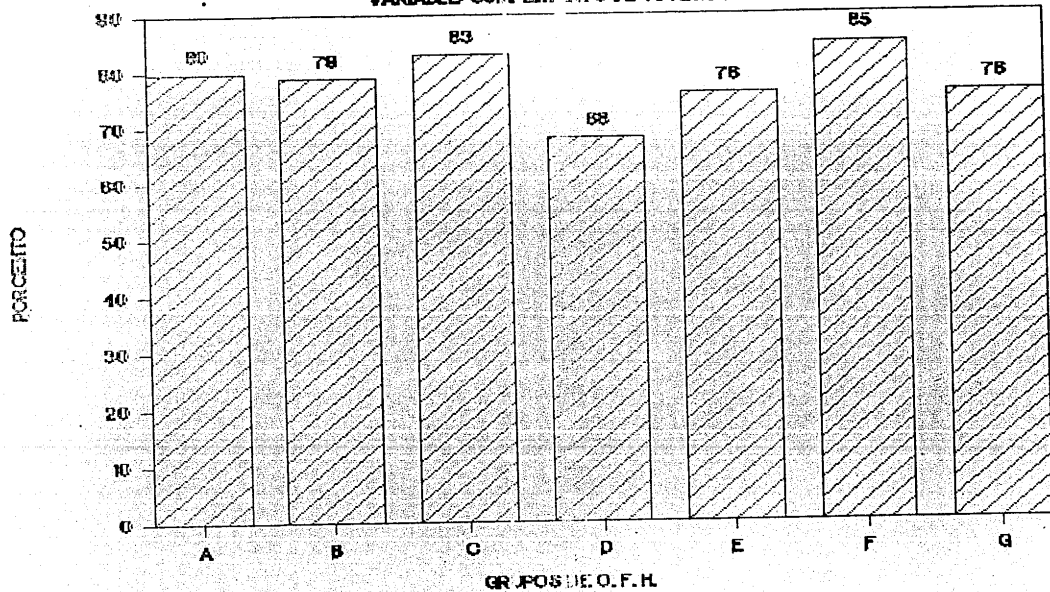
RESPONSABILIDAD

Promoción de cobros es el grupo con mayor puntaje para esta variable y cuyo resultado es un indicador del grado de responsabilidad con que, tanto individual como grupalmente se realizan las actividades en este grupo. El resultado es altamente positivo ya que por esto se puede decir que los trabajos son realizados con responsabilidad por parte del personal lo que permite que el trabajo se dé a tiempo.

Registro y Control de Obligaciones, es el grupo en que se obtuvo -- el más bajo resultado; sin embargo, este resultado no es muy significativo de tal manera que no puede aseverarse que en este grupo no se realicen las actividades con responsabilidad.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO

VARIABLE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. REG. E. D) CADA  
E) REC. Y REG. F) PROM. C. G) REG. Y C. O.

3A VARIABLE . -- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS -

El cumplimiento de los objetivos se dá en mayor porcentaje en el grupo de promoción de cobros aunque no en un 100% de acuerdo a los resultados.

El grupo de caja registra en un grado significativamente menor en el cumplimiento de los objetivos. Esto en gran medida se encuentra relacionado con la variable denominada como Inducción a la Institución, en donde también se dá un puntaje bajo y por lo tanto el personal desconoce las políticas y objetivos de la Institución generalizándose éste también a su puesto de trabajo.

TABLA GENERAL DE PORCENTAJES DE LOS GRUPOS DE O.F.H. EN EL RUBRO ADMINISTRATIVO  
(TABLA A)

114

VARIABLES	CONTABILIDAD	CONTROL DE COBRANZA	NOT. REQ. Y ENR.	CAJA	RECURSOS Y REMATES	PROMOCION DE COBROS	REGISTRO Y C. DE OBLIG.
I.I.	80	82	93	69	86	88	85
C.D.	68	72	79	71	83	88	74
I.P.	68	61	74	64	67	78	62
D.	88	89	98	87	83	98	87
O.T.	86	88	87	85	82	98	76
R.P.	73	73	82	83	88	85	73
R.	86	90	86	91	98	94	85
C.O.B.	88	79	83	68	76	85	78

PROMEDIOS GENERALES DE TODAS LAS VARIABLES DEL GRUPO ADMINISTRATIVO PARA CADA GRUPO (TABLA B)

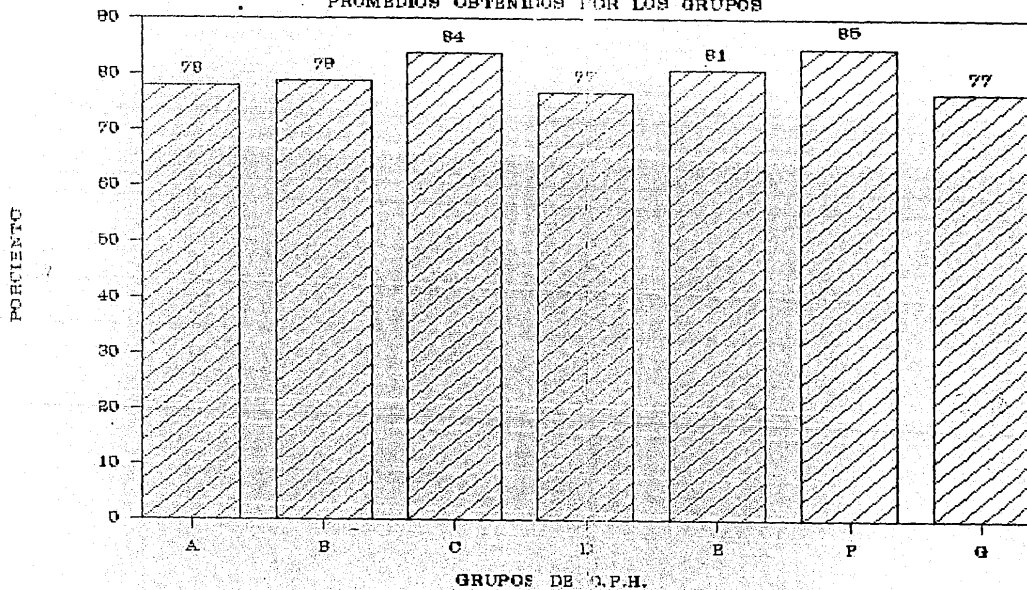
% TOTAL DE LAS VARIABLES	GRUPO CONTABILIDAD	GRUPO CONTROL DE COBRANZA	GRUPO NOT. REQ. Y ENR.	GRUPO CAJA	GRUPO RECURSOS Y REMATES	GRUPO PROMOCION DE COBROS	GRUPO REGISTRO Y C. DE OBLIG.
	78	79	84	77	81	85	77

PROMEDIOS GENERALES DE CADA VARIABLE DEL RUBRO ADMINISTRATIVO CONTENIDOS POR TODOS LOS GRUPOS (TABLA C)

VARIABLE	I.I.	C.O.	I.P.	D.	O.T.	R.P.	R.	C. OB.
%	83	75	58	86	85	78	89	78

# RUBRO: ADMINISTRATIVO (GRAFICA "B")

PROMEDIOS OBTENIDOS POR LOS GRUPOS



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. REQ. E. D) CAJA  
E) REC. Y RES. F) PROC. C. G) REG. Y C.O.

# RUBRO: ADMINISTRATIVO (GRAFICA "C")

PROMEDIOS GENERALES DE CADA VARIABLE

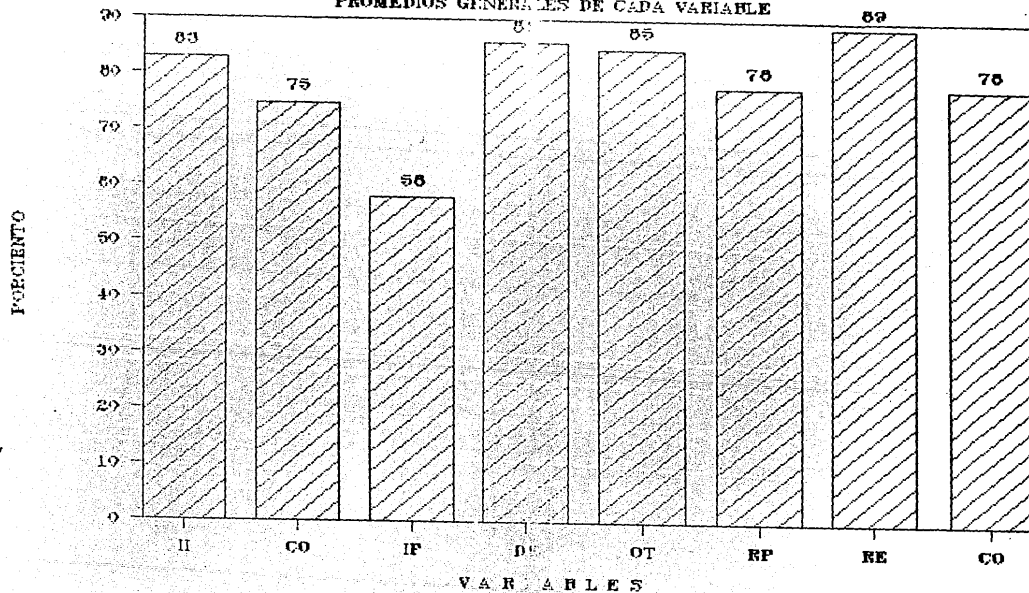


TABLA A RUBRO ADMINISTRATIVO.-

De acuerdo a la Tabla General de Porcentajes (Tabla A) y más específicamente la Tabla B, en el rubro Administrativo el grupo que obtuvo promedio más alto para todas las variables establecidas fue el grupo de promoción de cobros en donde, de acuerdo a los promedios existe una adecuada Inducción a la Institución al mismo tiempo que se observaron los puntajes más altos en las variables de Organización en el Trabajo. Desarrollo y Responsabilidad, dando como resultado también el Cumplimiento de los Objetivos en grado más alto comparado con los demás grupos.

Para éste mismo rubro el grupo que obtuvo un menor porcentaje fué el grupo de Registro y Control de Obligaciones y en donde los puntajes más bajos se observaron en las variables de Inducción al Puesto, Retroalimentación en el puesto y Comunicación, resultado bajo el promedio también en el Cumplimiento de los Objetivos.

Observando la gráfica de resultados o promedios generales de los grupos (Tabla B) observamos que no existe discrepancia muy significativa entre los resultados obtenidos en cada grupo; si bien es cierto que éstos resultados no son altamente satisfactorios (tomando en cuenta que existe un 100%) tampoco podemos hablar de resultados significativamente bajos (por debajo del 65%), los resultados se mantienen en un rango del 77% y 85%.

Pero al hacer el análisis individual de cada una de las variables - - - tabla (C) los porcentajes bajan hasta un 58% que sí es significativo tomando en cuenta que 75% es considerado como puntaje bajo: El - - - porcentaje más bajo (tabla C) se observa en la variable de Inducción al puesto; y el porcentaje más alto en la Variable Responsabilidad.

#### GRAFICA B RUBRO ADMINISTRATIVO. -

Los resultados en esta gráfica (correspondientes a la tabla B), se mantienen en un rango del 77% al 85% como ya se habra mencionado anteriormente, y que por llamarles de alguna manera diremos que se trata de puntajes estables, en tanto que caen dentro de un rango "Aceptable", ( pero no ideal ). Esto nos indica que de manera general todos los aspectos evaluados (variables) en el rubro Administrativo se mantienen en forma igualmente equilibrada para todos los grupos.

Al hacer el análisis de esta gráfica podríamos interpretar que la interacción de las variables: Inducción a la Institución, Comunicación, - - Inducción al Puesto, Desarrollo, Organización en el trabajo, Retroalimentación en el puesto, Responsabilidad y Cumplimiento de Objetivos, se dan en forma similar en todos los grupos; no existe una variación muy significativa o puntajes muy disparados en la gráfica, esto nos habla de que los aspectos revisados (variables) se dan en términos "indispensables" o estrictamente "necesarios".



Interpretamos que los puntajes que caen dentro del rango 75-85 regular son los requeridos o necesarios para el funcionamiento o "dinámica -- laboral", de tal manera que las actividades que se realizan en cada -- grupo se mantienen en forma regular.

Arriba de un 85% aceptable, para nosotros sería un indicador de que las actividades se realizan en forma más adecuada, estableciéndose mayor - comunicación en todos los aspectos, así como el cumplimiento de los - - objetivos por lo menos en un 95%.

#### GRAFICA C RUBRO ADMINISTRATIVO.-

Haciendo un análisis de ésta gráfica (que nos muestra los puntajes de la tabla C), y a diferencia de la gráfica anterior en que los puntajes son más "estables", el promedio de los porcentajes obtenidos por - cada variable nos muestra claramente que en el rubro Administrativo - - existe una marcada diferencia en 2 aspectos.

El primero y con un porcentaje significativamente bajo (58%), es el de Inducción al puesto, y el segundo que cae en la clasificación que -- hemos denominado como "necesaria" es el de la comunicación con un 75% . Este resultado indica que todas las variables consideradas para el rubro Administrativo las dos más bajas y en las que encontramos -- frecuencia fueron éstas.

Arriba de éstas, con puntajes de 78 a 85% se encuentran los aspectos de Retroalimentación en el puesto, Cumplimiento de objetivos, Inducción a la Institución y Organización en el trabajo, existiendo ó estableciéndose como necesarios, son los requeridos y se dan en forma regular.

Los puntajes más altos los encontramos en la variable de Desarrollo - para la mayoría de los grupos (ver tabla A); y el porcentaje mayor en la Variable de Responsabilidad, en donde a excepción, de un grupo (Registro y Control de Obligaciones con 85%) todos los demás manifiestan un alto grado de responsabilidad en la realización de sus actividades.

**CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE CONTABILIDAD  
EN EL RUBRO SOCIAL.-**

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
KT.	60	85	75	85	95	85	85	60	65	85	0	0	85	50	50	90	45	65
R.L.	49	75	75	64	69	58	58	54	78	78	57	33	87	47	82	51	52	63
RT.	70	80	80	100	85	70	70	60	65	70	50	35	70	35	100	80	40	68
ED.	60	60	80	80	67	60	60	73	73	60	27	26	60	73	73	60	30	63
C.	60	77	80	68	85	74	74	86	86	74	31	80	74	66	91	82	60	75
ROT.	100	80	80	60	80	202	20	80	80	20	0	60	20	80	100	80	20	68
A.F.	96	92	84	100	96	88	88	92	96	83	64	88	88	72	100	96	84	89

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-

VARIABLES.-

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE CONTROL DE COBRANZA EN EL RUBRO SOCIAL.-

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.
RT	0	45	30	60	60	30	55	100	100	70	85	80	75	75	65	45	70	61
RI	47	49	82	51	62	73	64	62	62	42	55	80	84	91	51	60	60	63
RF	40	85	55	80	85	60	80	100	95	80	80	80	95	75	65	80	70	78
ED	67	73	53	53	93	63	93	67	67	80	80	73	93	93	60	80	80	73
C	63	88	51	54	80	28	66	94	91	56	77	71	94	97	68	63	60	72
ROT	20	80	0	60	60	100	80	80	100	100	100	40	100	80	80	60	20	68
AF.	92	96	80	80	76	80	92	100	100	88	80	100	92	80	84	76	84	87

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-

**CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO  
DE NOTIFICACION REQUERIMIENTO Y EMBARGO EN EL RUBRO SOCIAL**

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
RT.	65	90	65	100	5	60	85	85	85	90	85	55	85	85	90	55	90	75
RI.	27	64	55	82	58	69	55	64	71	67	67	62	84	80	51	67	73	62
RF.	35	80	65	95	75	50	90	90	95	100	100	65	75	80	85	65	95	79
ED.	67	100	53	67	93	60	40	67	80	67	67	37	67	67	67	87	67	71
C.	34	63	48	60	80	57	80	67	68	86	86	66	74	94	37	66	86	68
ROT.	0	80	40	80	100	60	100	0	60	0	0	40	60	100	60	40	80	59
AF.	76	84	80	64	100	76	100	100	83	100	100	84	80	100	56	84	96	86

%- PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.

VARIABLES. -

**CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE CAJA  
EN EL RUBRO SOCIAL.-**

b. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.-
RT.	75	90	90	95	75	65	50	85	75	80	75	64	50	25	40	75	70	69
RI.	34	100	89	71	73	38	47	5	40	51	51	89	57	42	47	40	42	62
RF.	85	100	100	85	60	70	80	80	90	70	75	95	90	47	55	95	95	83
ED.	93	73	67	67	80	33	87	73	87	93	67	87	67	40	93	80	80	74
C.	30	97	97	91	74	71	68	9	57	74	66	91	71	51	60	74	74	76
ROT.	90	100	100	80	80	20	40	80	40	0	60	100	40	40	0	80	80	60
AF.	100	96	100	92	80	100	80	70	96	90	80	88	100	68	64	100	100	89

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.

VARIABLES.-

**CUADRO DE PORCENTAJES FROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE RECURSOS Y REMATES EN EL RUBRO SOCIAL .-**

No. Cuest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	% Total.
RT.	90	75	75	40	70	90	15	60	85	95	100	75	75	70	80	65	80	73
RI.	84	89	89	47	67	38	35	53	75	69	55	49	53	62	69	31	69	61
R.F.	44	85	85	95	60	70	10	75	90	95	25	100	95	65	100	60	75	72
ED.	87	87	87	93	80	33	20	93	100	87	67	67	67	60	60	73	100	76
C.	88	83	83	60	68	71	77	75	86	97	75	100	83	66	86	60	83	84
ROT.	100	100	100	0	60	20	20	0	80	100	100	100	100	20	50	0	80	61
AF.	100	88	88	64	80	100	76	96	92	92	100	80	100	84	84	88	88	88

% FROMEDIOS OBTENIDOS PARA CADA CUESTIONARIO.

VARIABLES .-

CUADRO DE PORCENTAJES PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE PROMOCION DE COBROS EN EL RUBRO SOCIAL .-

Nb. Cuet.																		%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Total. -
RT.	80	35	75	85	75	30	50	85	90	85	60	100	30	60	100	80	35	68
RI.	69	73	38	58	55	73	53	86	85	86	55	55	73	78	66	73	69	67
RF.	100	60	75	85	95	60	95	95	100	95	75	25	60	90	100	70	85	80
ED.	73	73	73	73	67	53	80	80	87	80	93	67	53	80	66	80	73	74
C.	86	54	43	80	91	25	86	91	77	91	72	97	28	77	91	74	86	74
ROT.	100	40	80	60	100	100	0	100	100	100	100	0	100	80	20	0	60	67
AF.	84	88	60	84	100	80	100	88	100	88	88	96	80	92	100	92	88	89

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-



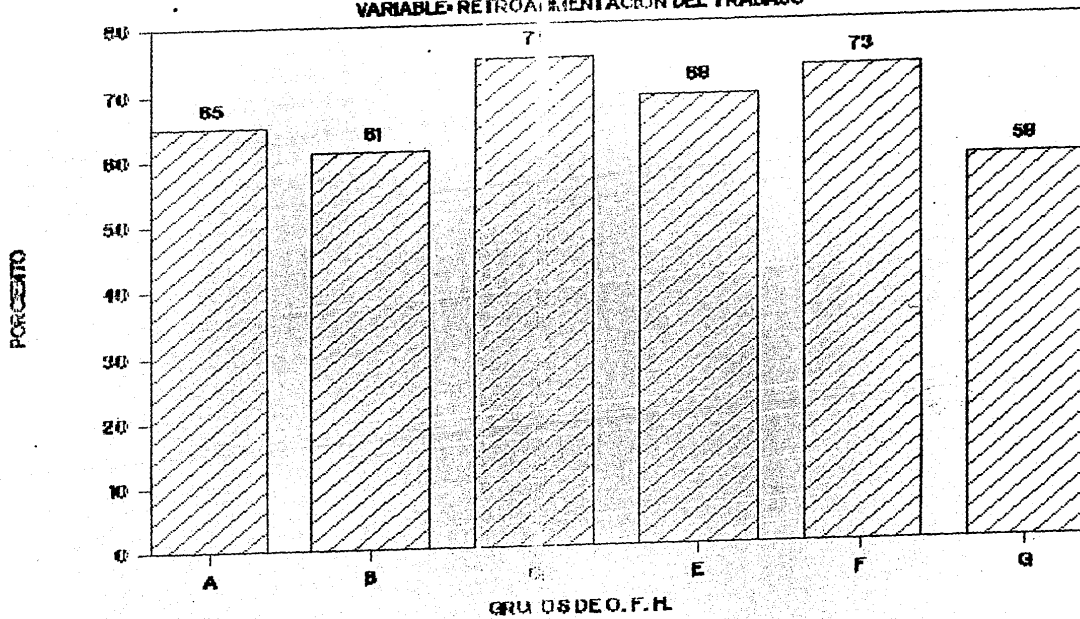
CUADRO DE PORCENTAJE PROMEDIOS Y PORCENTAJE TOTAL DEL GRUPO DE REGISTRO Y CONTROL DE OBLIGACIONES EN EL RUBRO SOCIAL.-

Gr. Gest.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	% Total.-
RT	65	35	60	45	50	35	55	65	75	40	75	80	90	45	90	70	35	25	85	85	75	55	75	40	30	50	65	50	59
RI	53	58	60	55	58	40	40	53	84	51	69	73	87	38	89	64	55	51	78	84	49	24	78	58	30	50	65	50	59
RF	40	35	65	70	65	60	60	60	100	25	75	80	100	40	95	50	60	45	90	95	75	35	100	55	80	15	55	50	73
ED	87	80	87	67	60	87	27	47	67	80	67	100	93	73	27	53	33	47	53	93	60	33	60	47	60	73	80	53	64
C:	71	46	74	71	60	43	69	51	100	46	66	71	97	16	44	60	62	29	97	91	63	43	91	71	66	46	68	66	66
ROT	20	20	80	0	60	0	20	0	100	0	80	100	100	0	80	60	0	0	100	80	80	20	80	40	60	20	40	60	46
AE.	80	96	72	100	100	84	92	92	100	84	88	100	92	30	100	80	100	60	100	100	100	84	76	92	76	68	84	88	88

% PROMEDIOS OBTENIDOS EN CADA CUESTIONARIO.-

# RUBRO: SOCIAL

VARIABLE: RETROALIMENTACION DEL TRABAJO



LEGENDA: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. RE). E. D) CAJA  
E) RES. Y REM. F) PROM. C. G) REG. Y C. O.

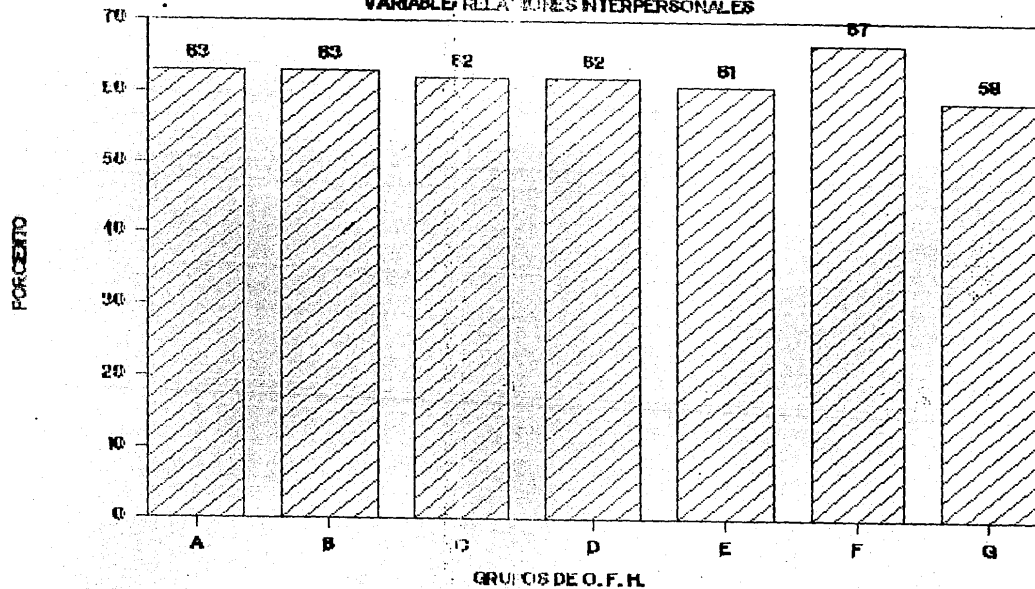
IA VARIABLE . -**- RETROALIMENTACION EN EL TRABAJO -**

De acuerdo a los puntajes el grupo de Notificación Requerimiento y --  
Embargo, fue el más alto en cuanto a la retroalimentación hacia el -  
personal por parte de sus superiores de la realización y cumplimiento  
de sus actividades, sin embargo, y aún siendo éste el puntaje más --  
alto no podemos considerarlo como significativo puesto que ni siquiera  
alcanza el 80% que sería más aceptable.

Así mismo, para esta misma variable el grupo más bajo fue el de -  
Registro y Control de Obligaciones.

# RUIDO SOCIAL

VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. RESQ. E. D) CAJA  
E) RES. Y RES. F) PROM. C. G) RES. Y C. O.

2A      VARIABLE . -

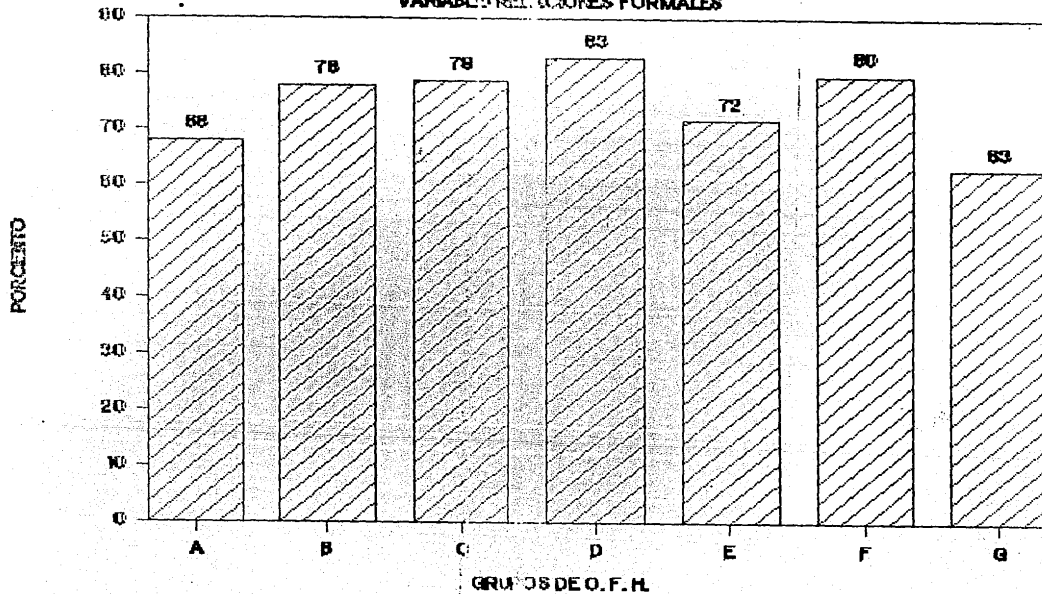
## - RELACIONES INTERPERSONALES -

En esta variable se observa que los datos obtenidos por los grupos oscilan entre un 67%, el más alto obtenido por el grupo de Promoción de Cobros y el más bajo de 59% obtenido por el grupo de Registro y Control de Obligaciones.

Estos puntajes bajos nos revelan un ambiente un tanto difícil en las relaciones con los compañeros de trabajo; pudiéndose dar situaciones tirantes, de competencia o rivalidad.

# RUBRO: SOCIAL

VARIABLES RELACIONES FORMALES



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. RESO. E. D) CAJA  
E) RES. Y RES. F) PROM. C. G) RES. Y C. O.

3A VARIABLE . -**- RELACIONES FORMALES -**

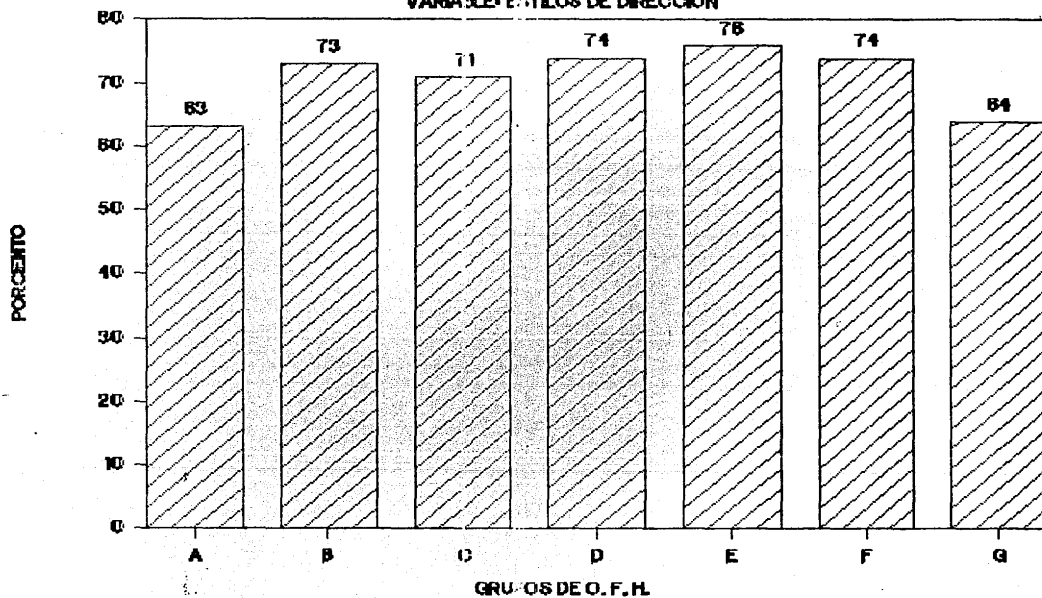
Los datos arrojados para esta variable indican que el grupo de - Promoción de Cobros obtuvo un porcentaje mayor al 80% por lo tanto la comunicación dentro del trabajo, la relación Jefe Subordi nado es más completa a diferencia de los demás grupos.

En este sentido podremos decir que el Jefe brinda dirección, - - orientación y apoyo a su personal, limitándose esta exclusivamente a la necesaria (puesto que no llega al 100%).

El grupo de caja obtuvo el menor porcentaje siendo en éste grado significativa la falta de comunicación entre jefe y el personal.

# RUBRO: SOCIAL

VARIABLE: ESTILOS DE DIRECCION



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. REQ. E. D) CAJA  
E) REG. Y REM. F) PROM. C. G) REG. Y C. O.

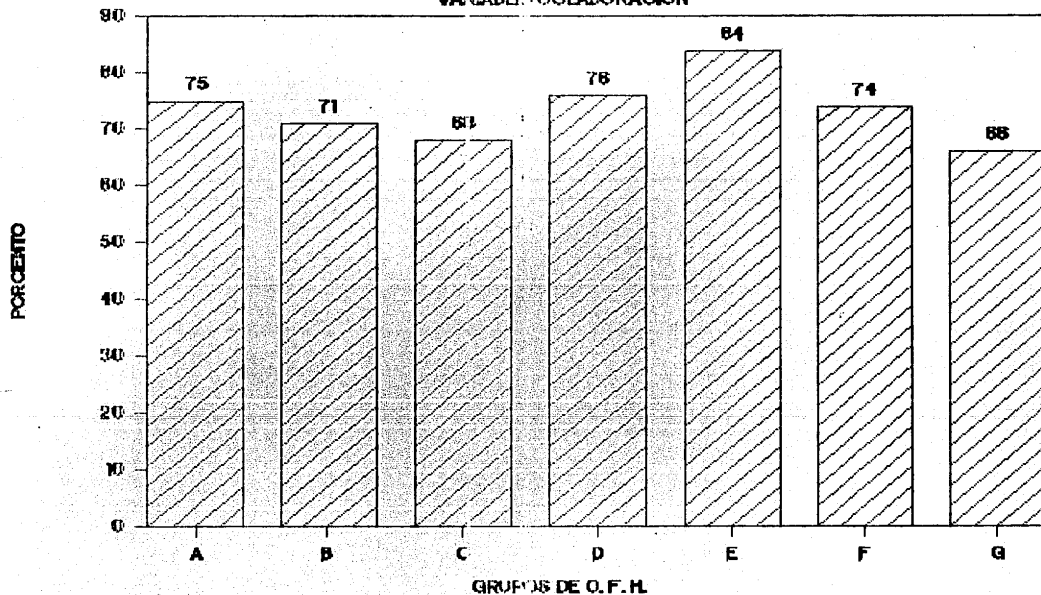


4A      VARIABLE . -- ESTILOS DE DIRECCION -

Para esta variable el grupo que obtuvo un mayor puntaje fue el grupo de Recursos y Remates lo cual indica en este sentido que para éste -- grupo existe en menor grado la imposición de criterio por parte del -- Jefe, así como también en menor grado la toma de decisiones precipitada.

En sentido inverso y para el grupo de Registro y Control de Obligaciones, cuyo puntaje es menor existe en mayor grado la imposición de -- criterio, así como la toma de decisiones precipitada.

**RUBRO: SOCIAL**  
**VARIABLE: COLABORACION**



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT.GOB. C) NCP.REQ.E. D) CAJA  
E) REG.Y REE. F) PROM.C. G) REG.Y C.O.

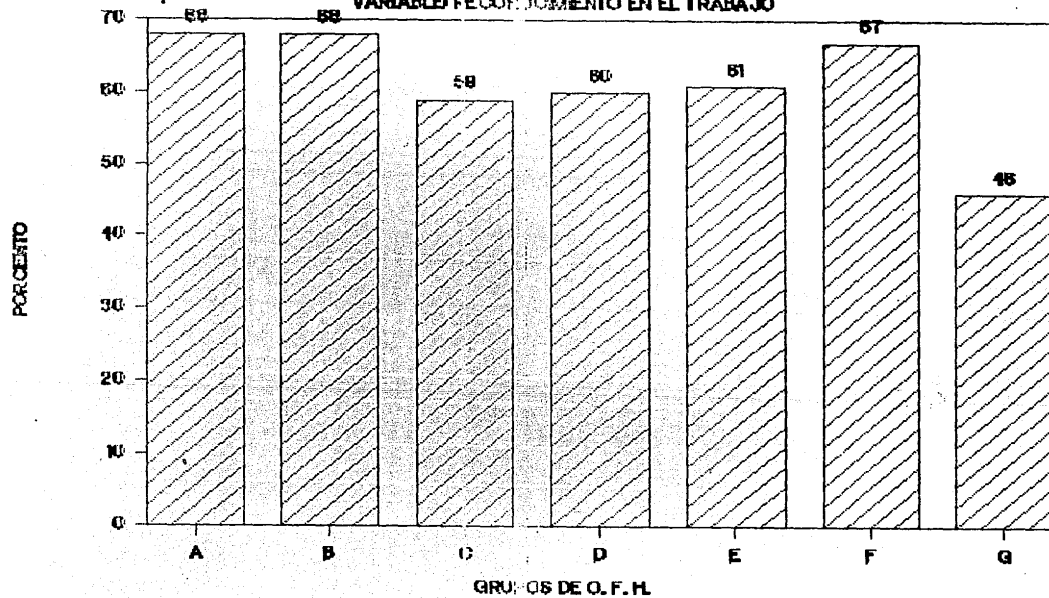
5A VARIA BLE . -

- COLABORACION -

El puntaje más alto en esta variable fue obtenido por el grupo de Recursos y Remates en donde la colaboración y disposición del personal que conforma este grupo para realizar las actividades es mayor; en comparación con el grupo de Registro y Control de Obligaciones donde se dio un porcentaje menor.

# RUBRO: SOCIAL

VARIABLE RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO



LEYENDA: A)CONT.M. B)CONT.COD. C)NOT.REQ.E. D)CAJA  
E)REG. y REM. F)PROM.C. G)REG.Y C.O.

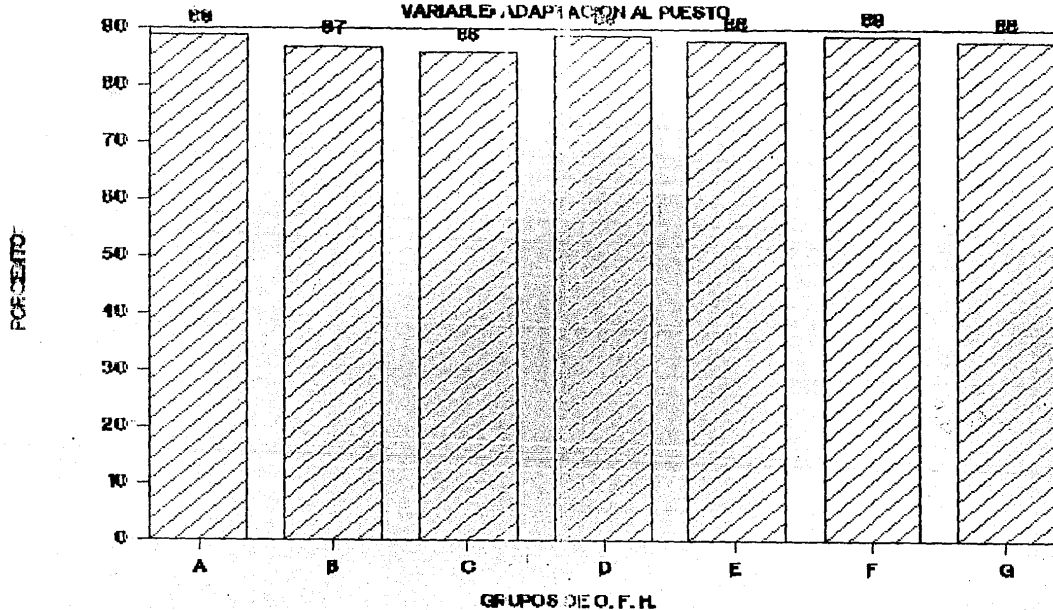
6A      VARIABLE . -**- RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO -**

En esta variable los puntajes oscilan del 68% el " más alto", obtenido por el grupo de Control de Cobranzas, y el 46% el - - puntaje más bajo obtenido por el grupo de Registro y Control de Obligaciones.

No se puede hablar en términos generales de "puntaje alto" al contrario, los porcentajes obtenidos son significativamente - bajos, por lo que podemos decir que para ningún grupo existe - reconocimiento en el trabajo que realiza el personal, por parte de sus Jefes o Superiores.

# RUBRO: SOCIAL

VARIABLE: ADAPTACION AL PUESTO



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. REQ. E. D) CAJA  
E) REG. Y REM. F) PROM. C. G) REG. Y C. O.

7<sup>A</sup> VARIABLE . -**- ADAPTACION AL PUESTO -**

El puntaje más alto (89%) fue obtenido por 3. grupos: Contabilidad, Promoción de Cobros y Caja.

El puntaje más "bajo" fue de 86% obtenido por el grupo de Notificación Requerimiento y Embargo.

A diferencia de la variable anterior en donde no existió ningún puntaje alto, en Adaptación al puesto podemos observar que todos los grupos obtuvieron altos porcentajes, indicando esto la aceptación del personal de los diferentes grupos hacia las actividades y cambios de éstas en su puesto de trabajo.

VARIABLES	CONTABILIDAD	CONTROL DE COMPANIA	ACT. GER. Y ENO.	COTA	RENTAS Y REMATES	PRODUCCION DE LABORES	REGISTRO C. DE OBLIG.
R.T.	55	61	75	69	73	68	59
P.I.	63	65	62	62	61	67	59
R.F.	68	78	77	83	72	80	63
E.O.	63	73	71	74	75	74	64
C.	75	71	68	76	84	71	66
R.O.T.	69	68	59	68	61	67	46
A.P.	89	87	66	89	86	89	88

PROMEDIOS GENERALES DE TODAS LAS VARIABLES DEL GRUPO SOCIAL PARA CADA GRUPO (TABLA B)

VARIABLES	GRUPO CONTROL	GRUPO ACT. GER. Y ENO.	GRUPO COTA	GRUPO RENTAS Y REMATES	GRUPO PRODUCCION DE LABORES	GRUPO REGISTRO Y C. DE OBLIG.
TOTAL	69.50	72	71	73	74	64

PROMEDIOS GENERALES DE CADA VARIABLE DEL GRUPO SOCIAL OBTENIDOS POR LÍNEAS DE GRUPOS (TABLA C)

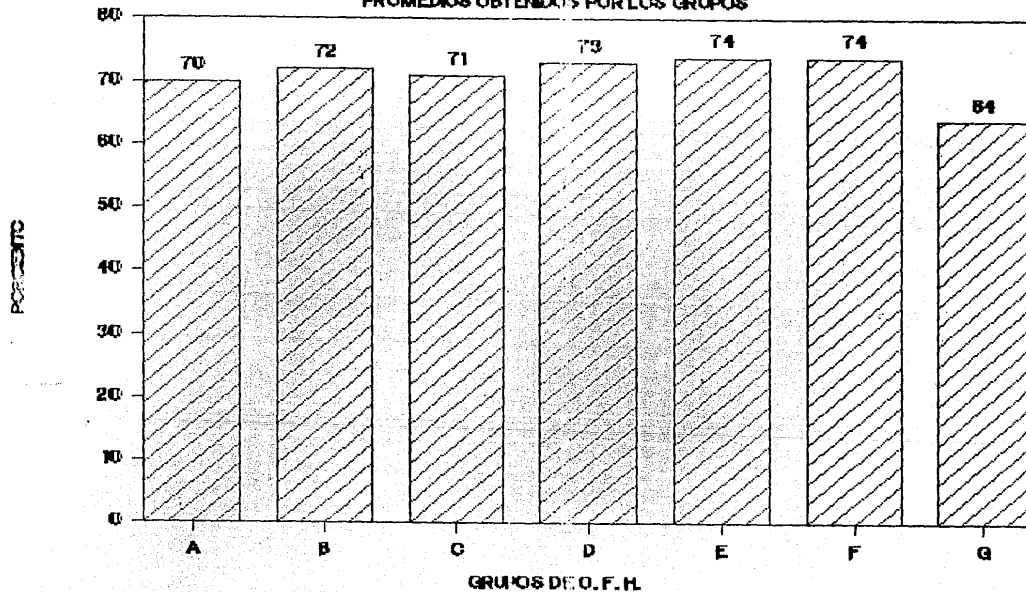
VARIABLE	R.T.	P.I.	R.F.	E.O.	C.	R.O.T.	A.P.
	67	62	75	71	73	61	68

TESIS CON:  
FALLAS DE ORIGEN



# RUBRO: SOCIAL (GRAFICA "B")

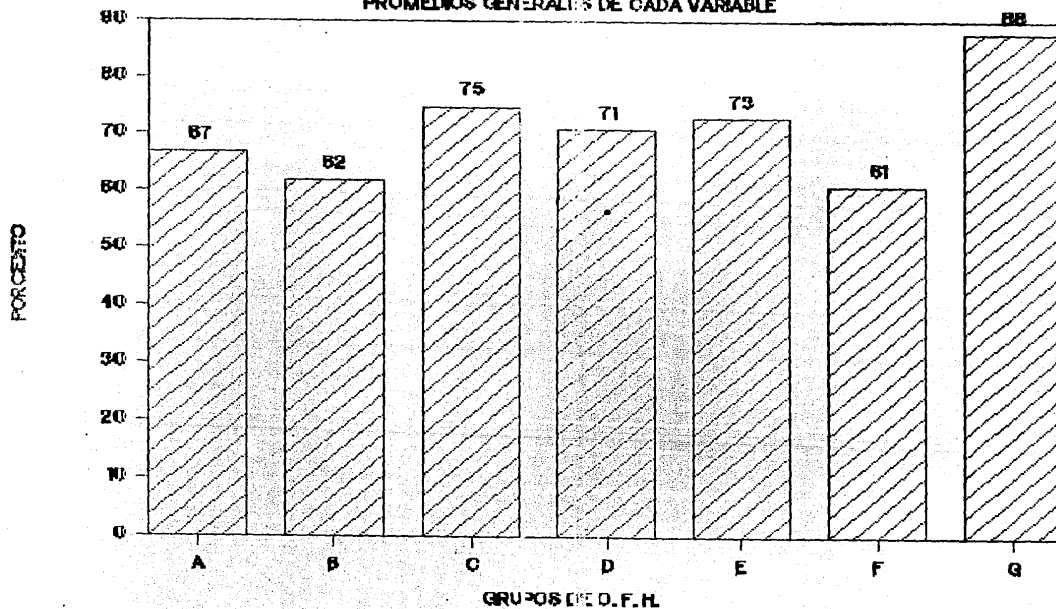
PROMEDIOS OBTENIDOS POR LOS GRUPOS



GRUPOS: A) CONTAB. B) CONT. COB. C) NOT. REQ. E. D) CAJA  
E) REG. Y REG. F) PROC. C. G) REG. Y C. O.

# RÚBRO: SOCIAL (GRAFICA "C")

PROMEDIOS GENERALES DE CADA VARIABLE



VARIABLES: A) RT B) HI C) RFF D) BD  
E) C F) ROT G) AP

TABLA A RUBRO SOCIAL.-

De acuerdo a la tabla general de porcentajes (tabla A) y la (Tabla B) -- que nos dá el promedio general para el conjunto de variables en todos los grupos, los porcentajes obtenidos nos indican que los grupos con mayor -- porcentaje en el rubro social fueron: Promoción de Cobros y el grupo - de Recursos y Remates con igual porcentaje (74 %).

En la escala establecida para el análisis de estos rubros, a pesar de ser los más altos, caen en el rango denominado como porcentajes bajos.

Los demás grupos caen también en el rango de puntajes bajos y el grupo de Registro y Control de Obligaciones con un porcentaje de 64 es al que le corresponde el rango de significativamente menor.

Al igual que en análisis del Rubro Administrativo en la parte correspon-- diente a los variables (Tabla c y Gráfica C), existen diferencias.

El mayor porcentaje y que se ubica en un rango aceptable es el que se - refiere a la adaptación al puesto; el porcentaje más bajo correspondiente al rango de puntajes significativamente bajos, es para la variable de - -- Reconocimiento en el Trabajo.

GRAFICA B. RUBRO SOCIAL.-

Los puntajes o porcentajes aquí se mantienen en 2 rangos considerados - como puntajes bajos ( para 6 grupos ) y puntajes significativamente bajos, ( para 1 grupo ). Este hecho nos habla de que en el aspecto social o ambiente laboral para todos los grupos existen serias deficiencias, los resultados indican que el ambiente en el que se desarrollan las actividades del personal es en términos generales difícil y hostil. Este - - problema se manifiesta en mayor grado dentro del grupo de Registro y - Control de Obligaciones.

GRAFICA C. RUBRO SOCIAL.-

Haciendo el análisis de ésta gráfica encontramos que el porcentaje más alto y que le corresponde al rango de aceptable es para la variable de - adaptación al puesto, con un 88%.

El porcentaje que cae en el rango de regular o necesario con 75% le -- corresponde a la variable de Relaciones Formales.

Las variables de Comunicación y Estilos de Dirección, con porcentajes - de 73 y 71 correspondientemente tienen el rango de puntajes bajos.

En el rango de puntajes significativamente bajos, se encuentran las variables de Retroalimentación en el trabajo Relaciones Interpersonales y Reconocimiento en el trabajo con 67.62 y 61%.

- RUBRO TECNICO -

Los resultados obtenidos para este rubro se mostrarán en tablas por cada grupo, indicándonos el número de personas que obtuvo determinado número de acuerdos y el porcentaje que el correspon de.

Además se mostrará una tabla de concentrado de resultados donde se puede observar claramente el número de personas, en general, - - que cuenta con los conocimientos necesarios para realizar las actividades de su puesto y que se encuentra dentro del rango de acepta ción que es de un 80% a un 100%. Asimismo, se observa - el número de personas que se encuentra en el rango de no aceptación, que varía de 79% a 0%.

Dentro del rango de aceptación hay 101 personas y dentro del Rango no aceptación se encuentran 29 personas.

Podemos observar que el número de personas dentro del rango - - de NO aceptación es mínimo comparado con el número de personas que se encuentra en el rango de aceptación por lo que deducimos que no es significativo.

Por ésta razón y considerando que la organización y elaboración --

de un curso de capacitación requiere de tiempo y de un alto - -  
costo; y además tomando en cuenta que dentro de la empresa  
dé una atención inmediata se determina que para esta Población,  
no es necesario un curso de Capacitación.

RESULTADOS DEL RUBRO TECNICO RESUMEN DE - -  
RESULTADOS POR GRUPOS.-

RECURSOS Y REMATES.-

<u>PERSONAS</u>	<u>ACIERTOS</u>	<u>PORCENTAJE:</u>
4	20	100
5	19	95
2	18	90
2	17	85
3	16	80
1	15	75
Total 17		

(11 cuestionarios)

NOTIFICACION, REQUERIMIENTO Y EMBARGO -

<u>PERSONAS</u>	<u>ACIERTOS</u>	<u>PORCENTAJE:</u>
3	20	100
1	19	95
7	18	90
4	17	85
2	16	80
Total 17		

(17 cuestionarios)

## CAJA -

	<u>PERSONAS</u>	<u>ACIERTOS</u>	<u>PORCENTAJE:</u>
	6	20	100
	7	19	95
	2	18	90
	2	17	85
Total	17		

(17 cuestionarios)

## CONTROL DE COBRANZA. -

	2	18	90
	3	17	85
	2	16	80
	1	15	75
	5	14	70
	2	13	65
	2	12	60
Total	17		

(17 cuestionarios)

## CONTABILIDAD. -

	1	19	95
	1	18	90
	1	17	85
	4	16	80



## CONTABILIDAD. -

<u>PERSONAS</u>	<u>ACIERTOS</u>	<u>PORCENTAJE:</u>
2	15	75
1	14	70
1	13	65
3	12	60
1	10	50
1	6	30
1	3	15
Total 17		

( 17 cuestionarios)

## PRMOCION DE COBROS:-

3	19	95
3	18	90
5	17	85
2	16	80
2	15	75
1	14	70
1	13	65
Total 17		

( 17 cuestionarios)

## REGISTRO Y CONTROL DE OBLIGACIONES. -

<u>PERSONAS</u>	<u>ACIERTOS</u>	<u>PORCENTAJE:</u>
3	25	95
10	24	90
4	23	88
5	22	84
2	21	80
1	20	76
1	19	73
1	18	69
1	16	61
<b>Total</b>	<b>28</b>	

(28 cuestionarios)

CRITERIO DE EVALUACION. - Acepta 80%,  
estando dentro del rango de aceptación se -  
considera innecesaria la capacitación. -

## RURRO TECNICO

TABLA DE RESULTADOS

GRUPOS	P O R C E N T A J E																		
	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
RECHARGOS Y REMATES														1	3	2	2	5	1
NOTIFICACION, RECHARGOS Y ENBARGOS															2	1	7	1	3
CASA																2	2	7	5
CONTROL DE COPAVIA										2	2	5	1	2	3	2			
CONTACTO LEAO	1										3	1	1	2	1			1	
PRODUCCION DE EXPRES												1	1	2	7	5	3	3	
REGISTRO Y CONTROL DE OBLIGACIONES											1	1	1	1	7	3	10	3	

### 3.9 CONCLUSIONES. -

De acuerdo a la hipótesis planteada para el rubro Técnico que establecía la Necesidad de Capacitación para el personal, se encontro que para la muestra en la que se llevó a cabo la Detección no existen necesidades de capacitación, por lo tanto la hipótesis se rechaza.

Por lo que corresponde al rubro Administrativo y para la hipótesis que habla sobre el clima organizacional los resultados de la gráfica B demuestran que los grupos se mantienen en un rango "regular" o "necesario" para la realización de las actividades por lo tanto la hipótesis se acepta.

Otra hipótesis manejada para el rubro Administrativo establece el conocimiento de políticas, objetivos funciones o actividades a realizar dentro de la Institución. Este aspecto se evaluó a través, de 2 variables que fueron: Inducción a la Institución e Inducción al Puesto y cuyos resultados observamos en la gráfica C. A pesar de que para la primera variable el porcentaje es mayor que la segunda, este cae en el rango considerado como necesario; y el segundo en el rango de puntajes significativamente, bajos, por lo tanto la hipótesis se acepta.

Una hipótesis más para este rubro habla sobre la orientación y retroalimentación para las funciones que realiza el personal y se rechaza, ya que de acuerdo a la gráfica C. El porcentaje cae en un rango de "necesario" Además de que esta situación se ve reforzada por los resultados en el rubro

social.

Por lo que corresponde al rubro Social, y para la hipótesis que habla sobre la Adaptación al ambiente laboral los resultados de la gráfica B, - muestran que los grupos se mantienen en un rango de puntajes bajos. - - Este es un indicador de que existen serios problemas en este rubro.

Una hipótesis más que establece que existen problemas en las Relaciones Interpersonales, encontramos que los resultados en la gráfica C., favorecen a éste hipótesis significativamente bajos, por lo tanto la hipótesis - - se acepta.

La hipótesis que sustenta la variable denominada como Colaboración es rechazada; ya que los resultados obtenidos en la gráfica C., muestran lo contrario, el porcentaje promedio que se obtuvo para dicha variable cae en el rango denominado como Puntajes Bajos. Otra hipótesis rechazada es la que establece que el personal es reconocido en la realización de su trabajo.

Los resultados obtenidos en la gráfica C., nos indican que el porcentaje cae dentro del rango de puntajes significativamente bajos.

La eficiencia y la eficacia son conceptos básicos que en toda Institución o - Empresa, deben prevalecer para asegurar el buen funcionamiento de la -- misma.

Y para asegurar esto, todos los factores que conforman a una organiza---

ción deben encontrarse actuando en forma equilibrada y correcta, con -- esto nos referimos al factor Administrativo y al factor de los Recursos -- Humanos.

En el estudio realizado encontramos que en el rubro Administrativo, todas las variables permanecen interactuando en un nivel "necesario", con -- esto quiere decir que las actividades se realizan aparentemente en una -- situación organizada de trabajo; y que se requiere necesariamente para -- establecer una dinámica laboral; sin embargo, las carencias en este factor las encontramos principalmente en el aspecto de la Comunicación, ya que -- el personal carece primeramente de una adecuada Inducción al puesto, si -- consideramos a éste como un detalle importante para el buen desarrollo de las actividades, así como aspectos de conocimientos y adaptación al puesto; -- consideramos que desde este momento estamos proyectando un panorama -- de la situación real de una oficina.

No existe tampoco una eficiente y oportuna comunicación respecto al cambio, en métodos y procedimientos de trabajo, que tiene como consecuencia la acumulación del mismo y la "falta de tiempo" para realizar actividades complementarias.

Así mismo, se registró que la Retroalimentación que se da al personal -- respecto de sus actividades es mínima, por lo que como consecuencia -- genera también en cumplimiento de objetivos en un 80% y no en un 100% como debería ser.

El problema parece más agudo y enmarcado para el rubro Social o lo que denominaríamos también como ambiente laboral, que para todos los grupos y especialmente el de Registro y Control de Obligaciones es notorio una situación más conflictiva.

Las principales causas que obedecen a estos desajustes en el aspecto de los recursos humanos lo encontramos primeramente en la carencia de una Comunicación más efectiva entre el Jefe y los Empleados, dándose ésta comunicación exclusivamente formal y en términos necesarios.

Existe poca participación en la toma de decisiones, en donde para la -- mayoría de las ocasiones es el Jefe quien impone su criterio sin pedir - la opinión de los demás; ésta es una de las cosas que contribuyen a que se genere también la falta de colaboración.

Las Relaciones Interpersonales, en el medio laboral son un tanto difíciles y hostiles, se dan fricciones como resultado de la competencia con algunos casos y comunicación deficiente entre el personal.

El punto más crítico y desafortunadamente el más observado en forma - - general en este tipo de Instituciones es el referido al Reconocimiento en el trabajo, que no existe para estos grupos y que contribuye también en un alto grado a la referencia que hacíamos sobre la falta de colaboración o - falta de disposición al trabajo que se da como un síntoma notorio de - -

desinterés y apatía.

Estos resultados están ampliamente relacionados con los obtenidos por el rubro Administrativo, especialmente en el factor dinámico y que es la - - Comunicación en cualquiera de sus aspectos.

El rubro Técnico definitivamente no es el generador de las características del perfil burocrático del que hablamos en un capítulo anterior, ya que -- por los resultados obtenidos podemos determinar que la falta de conoci-- mientos, no es la fuente de los problemas detectados; sino que éstos están enfocados más específicamente a problemas que competen a nivel organiza-- cional.

La mayor parte de la problemática detectada en este estudio y generalizán-- do - desde nuestro particular punto de vista - quizás también en cualquier área del sector público, obedece principalmente a la falta de motivación - - que existe para con el personal, y ésta falta de motivación repercute de forma directa en el desarrollo del individuo donde se proyecta como - -- apatía, desinterés hacia el trabajo, hacia los objetivos propios (frustración) y los objetivos institucionales.

En términos generales el producto final de éstos desajustes son la inefi-- ciencia e ineficacia del personal en el desarrollo de sus labores, caracte-- rísticas del perfil del burócrata.

Hablar de un 100% es hablar de un término ideal, de un debe ser, de



una organización totalmente madura o completa.

Sabemos que esto en la realidad es difícil de lograr- en la organización, sin embargo, el esfuerzo conjunto de sus componentes y la búsqueda del desarrollo óptimo como meta primera, establece la garantía del camino hacia EL EXITO.

3.10

RECOMENDACIONES Y APORTACIONES.-

De la metodología utilizada en una Detección dependen los resultados de la misma.

Si la metodología o Técnica a utilizar no es lo suficientemente - - objetiva como para arrojar resultados apegados a la realidad o situación laboral del personal de la Institución o Empresa donde se realiza la Detección, la canalización o toma de decisiones para corregir discrepancias o problemáticas dentro de las áreas, será incorrecta.

De ahí que al capacitar o adiestrar al personal se "cree" que los - - errores o problemas detectados serán superados y los resultados, sin embargo, son desalentadores y en ocasiones contraproducentes.

Esta investigación pretendió a través de su metodología apegarse más a la situación real de trabajo, a través de instrumentos que fueron -- piloteados para su validación y elaborados en su aspecto técnico por personas especialistas en el área correspondiente a evaluar.

La recomendación para futuras investigaciones que se hicieron basándose en este estudio o similar a éste; se harían en este mismo, - - recalcando la importancia de los resultados obtenidos como dependentes de la metodología.

Además ampliar la muestra de tal manera que éste estudio pudiera - abarcar un universo mucho más amplio que lo hiciera más significativo, e incluso abarcar más áreas, posiblemente con más heterogeneidad - - en sus funciones para ver si los resultados se obtienen en igual forma.

Al mismo tiempo se recomendaría no limitar el estudio tan solo a la observancia de situaciones de tipo Administrativo o Social en forma -- general, sino lograr un estudio más específico en alguna de sus variables o bien estableciendo correlaciones que permitirían un análisis y discusión mas profunda de los resultados.

En cuanto a elevar el número de la muestra en estudios posteriores - para hacerlo más significativo, las recomendaciones estarían dirigidas en cuanto al control de la aplicación de los instrumentos evitando en el aspecto técnico la comunicación del personal durante la aplicación de - la prueba.

De los resultados arrojados por este estudio se da la pauta para la -- implementación de programas motivacionales, u organizacionales - -- ( ENFOCADOS A LA ORGANIZACION ) dentro de estas Instituciones tomando como base lo mencionado anteriormente.

A N E X O S.

**QUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR CLIMA ORGANIZACIONAL**

**RUBRO ADMINISTRATIVO**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra detección nos arroje resultados lo mas reales posible.

**INSTRUCCIONES**

1. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
2. Tome en cuenta los parámetros de respuesta de cada una de las preguntas.
3. Encierre en un círculo el número del parámetro de respuesta que mas se acerque a su opinión.

FALSO

0

2

4

6

8

10

CIERTO

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 1985.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**





capacidades.

Ninguna	0	2	4	6	8	10	Todas
---------	---	---	---	---	---	----	-------

19. Es posible que dentro de la organización pueda usted ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

Nulas	0	2	4	6	8	10	Muy Probable
-------	---	---	---	---	---	----	--------------

20. Considera usted que goza de la libertad necesaria para realizar su trabajo.

Nada	0	2	4	6	8	10	Toda
------	---	---	---	---	---	----	------

21. La distribución del trabajo en su grupo es equitativa.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-------	---	---	---	---	---	----	---------

22. Revisan el trabajo que usted realiza.

nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-------	---	---	---	---	---	----	---------

23. Cuando tiene algún error en su trabajo, le indican como corregirlo.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-------	---	---	---	---	---	----	---------

24. El trabajo que le es encomendado lo realiza a tiempo.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-------	---	---	---	---	---	----	---------

25. Existen retrasos en el trabajo de su grupo.

Siempre	0	2	4	6	8	10	Nunca
---------	---	---	---	---	---	----	-------

26. Considera que pierde excesivamente el tiempo en su trabajo.

Siempre	0	2	4	6	8	10	Nunca
---------	---	---	---	---	---	----	-------



27. Considera usted que la Oficina Federal de Hacienda donde labora está alcanzando sus objetivos.

NO                    0                    2                    4                    6                    8                    10                    SI

-----

28. Se comparan los resultados obtenidos en su Oficina Federal de Hacienda con los objetivos inicialmente planteados.

Nunca                    0                    2                    4                    6                    8                    10                    Siempre

-----

29. En qué medida el programa contemplado inicialmente por su Oficina Federal de Hacienda ha sido cubierto.

0%                    0                    2                    4                    6                    8                    10                    100%

-----

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICAR CLIMA ORGANIZACIONAL

RUBRO SOCIAL

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

INSTRUCCIONES:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de contestarla.
2. Tome en cuenta los parámetros de respuesta de cada una de las preguntas.
3. Encierre en un círculo el número del parámetro de respuesta que más se acerque a su opinión.

FALSO

0

2

4

6

8

10

CIERTO

-----a-----de-----

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION

1. Las instrucciones que le dan para realizar su trabajo, se las comunican por escrito.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

2. La información oficial de interés general se le comunica a todo el personal.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

3. Cuando tiene alguna duda, se le aclaran oportunamente.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

4. Se realizan reuniones de trabajo para contemplar asuntos inherentes al mismo.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

5. Existen "chismes" en su Unidad.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

6. Considera usted que su jefe toma en cuenta los intereses personales y de trabajo para el buen desempeño laboral de la Oficina Federal de Hacienda.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

7. Cuando realiza su trabajo, siente presión o vigilancia excesiva por parte de su jefe.

Siempre	0	2	4	6	8	10	Nunca
-----							

8. Cuando tiene usted algún problema su jefe siempre trata de comprenderlo.

Nunca	0	2	4	6	8	10	Siempre
-----							

9. Considera usted que su jefe sabe sacar partido de las características de todos para desarrollar mejor el trabajo.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

10. Participa en la planeación de cambios en la forma de realizar el trabajo.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

11. Que tanto impone su criterio el jefe.

100% 0 2 4 6 8 10 0%

12. En su departamento se toman decisiones precipitadas.

Siempre 0 2 4 6 8 10 Nunca

13. Cuando se toman decisiones en su Departamento, se investiga a fondo el asunto de que se trata.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

14. Existe un ambiente de cordialidad entre sus compañeros de departamento.

No Existe 0 2 4 6 8 10 Si existe

15. Considera usted que en su oficina federal de Hacienda existen personas que no respetan las opiniones de los demás.

SI 0 2 4 6 8 10 NO

16. Existen compañeros en su Oficina Federal de Hacienda que tratan de desacreditar a otros constantemente.

Si existen 0 2 4 6 8 10 No existen

17. Considera usted que en su Oficina Federal de Hacienda existen grupos que rivalizan entre si.
- |            |   |   |   |   |   |    |            |
|------------|---|---|---|---|---|----|------------|
| Si existen | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | No existen |
| -----      |   |   |   |   |   |    |            |
18. El jefe tiene que recurrir a sanciones administrativas para lograr colaboración.
- |         |   |   |   |   |   |    |       |
|---------|---|---|---|---|---|----|-------|
| Siempre | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Nunca |
| -----   |   |   |   |   |   |    |       |
19. Considera usted que su jefe cuenta con la colaboración de todos - sus empleados.
- |       |   |   |   |   |   |    |         |
|-------|---|---|---|---|---|----|---------|
| Nunca | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Siempre |
| ----- |   |   |   |   |   |    |         |
20. Cuando existe la necesidad, los compañeros de la Oficina Federal de Hacienda se prestan en forma espontánea a ayudarse mutuamente.
- |       |   |   |   |   |   |    |         |
|-------|---|---|---|---|---|----|---------|
| Nunca | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Siempre |
| ----- |   |   |   |   |   |    |         |
21. Todos en la Oficina Federal de Hacienda están dispuestos a trabajar después de la hora de salida, si es necesario.
- |       |   |   |   |   |   |    |         |
|-------|---|---|---|---|---|----|---------|
| Nunca | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Siempre |
| ----- |   |   |   |   |   |    |         |
22. En su oficina Federal de Hacienda, el trabajo es reconocido cuando usted realiza bien un trabajo.
- |       |   |   |   |   |   |    |         |
|-------|---|---|---|---|---|----|---------|
| Nunca | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Siempre |
| ----- |   |   |   |   |   |    |         |
23. Considera usted que vale la pena hacer un esfuerzo especial para realizar su trabajo.
- |       |   |   |   |   |   |    |         |
|-------|---|---|---|---|---|----|---------|
| Nunca | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | Siempre |
| ----- |   |   |   |   |   |    |         |
24. Está a gusto en la oficina Federal de Hacienda en donde trabaja.
- |       |   |   |   |   |   |    |    |
|-------|---|---|---|---|---|----|----|
| NO    | 0 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | SI |
| ----- |   |   |   |   |   |    |    |

25. Considera usted que su trabajo es aburrido.

SI 0 2 4 6 8 10 NO

26. Le disgusta que le pidan que cambie la forma de hacer su trabajo.

SI 0 2 4 6 8 10 NO

27. Considera usted conveniente que se actualicen los sistemas de trabajo.

NO 0 2 4 6 8 10 SI

28. Le resultan interesantes los cambios en la forma de realizar el trabajo.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

29. Sus compañeros de trabajo tratan de alcanzar sus objetivos personales y los del trabajo como uno solo.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

30. Considera usted, que los compañeros de su Oficina Federal de Hacienda se esfuerzan por hacer las cosas cada vez mejor.

Nunca 0 2 4 6 8 10 Siempre

31. En su Oficina Federal de Hacienda algunos compañeros tratan de destacar deslealmente por encima de los demás.

Siempre 0 2 4 6 8 10 Nunca

32. En su Oficina Federal de Hacienda hay compañeros que tratan de desacreditar el trabajo de los demás.

SI 0 2 4 6 8 10 NO

**CUESTIONARIO DE EVALUACION A LOS GRUPOS DE CONTABILIDAD**  
**DE LAS OFICINAS FEDERALES DE HACIENDA**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo mas reales posible.

**INSTRUCCIONES.**

El siguiente cuestionario deberá ser contestado -  
en las hojas en blanco que se anexan al final, -  
teniendo mucho cuidado de poner a su respuesta el  
número que tenga la pregunta. Sea lo mas claro -  
posible.

-----A-----DE-----1985

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

- 1.- Como se conforman las cortes decenales, que formas ofiales se manejan y cuáles son los plazos para la rendición a las oficinas principales?
- 2.- Diga que autoridad es la encargada del suministro de material de ofinas y formas oficiales?
- 3.- Explique que es un ingreso de ley y un ingreso ajeno?
- 4.- Qué son las existencias de entrada y salida que figuran en las cortes decenales?
- 5.- Para las ofinas que cuentan con equipo NCR- 2950, como se conforma el paquete unico de recaudación y los términos para el envío a la oficina principal?
- 6.- Qué claves de computo de egresos deben llevar referencia cero?
- 7.- Cuantos tipos de volantes de ajuste a operaciones de caja existen y cuales son los datos indispensables para la formulación de los mismos?
- 8.- Qué procedimientos se siguen al tenerse una falla del equipo NCR-2950, y en caso de que no pueda operar, con que justicia para los enteros recibidos ?
- 9.- Qué documentos deben presentar los contribuyentes para el creditamiento de impuestos compensados?
- 10.- En qué forma se integran las cuentas comprobadas de ingresos Ley, ajenos y egresos ?
- 11.- Cuando debe formular una cuenta por liquidar certificada ?
- 12.- Que plazo tienen las subalternas y agencias sin el equipo - 2950 para rendir sus cuentas decenales y como se deben integrar?
- 13.- Cuando debe elaborarse relación de cuenta por liquidar certificada
- 14.- Cuando se afecta un egreso del presupuesto ?
- 15.- Como debe estar integrado el registro mobiliario y equipo?



- 16.- En que forma debe llevarse el registro de cassettes, rollos y tapas entintadas ?
- 17.- Cuando deben ministrarse los cassettes ?
- 18.- Que oficio circular nos indica el manejo y uso del material de consumo del equipo 2950 ?
- 19.- Que debe efectuarse con las tapas entintadas ( cassettes ink ribbons) una vez que han sido utilizadas en la maquina registradora y en base a que circular ?
- 20.- Que acciones se deben seguir cuando un cassett se ha extraviado ?

**CUESTIONARIO DE EVALUACION AL GRUPO DE CONTROL DE  
COBRANZA DE LAS OFICINAS FEDERALES DE HACIENDA.**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES**

Escriba en el parentesis de la izquierda la letra que indique la respuesta correcta de las soluciones posibles que se encuentran enseguida de la pregunta.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 1985.

**MUCHAS GRACIAS POR SU  
COLABORACION.**

- ( ) 1.- Las funciones propias del área que se desarrollan en las Oficinas Federales de Hacienda.  
¿A qué dependencia de la Secretaría corresponde emitir su normatividad?  
a.- La Dirección de Normas  
b.- La Administración Fiscal Regional  
c.- La Dirección General de Recaudación.
- ( ) 2.- ¿A quién compete la Dirección, Supervisión y Evaluación de las Oficinas Federales de Hacienda?  
a.- La Dirección General de Asuntos Hacendarios  
b.- La Administración Fiscal Regional  
c.- La Dirección General de Evaluación Interna
- ( ) 3.- ¿Qué mesas integran el grupo de control de cobranza?  
a.- Trámite de Registros, Vigilancia de Cumplimiento y Verificación  
b.- Control de Créditos y Expedición de Ordenes de Trabajo.  
c.- notificación, requerimiento y embargo.
- ( ) 4.- Una de las atribuciones del encargado de este Grupo es Vigilar:  
a.- Se elaboren los acuerdos de imposición de multas  
b.- Se anoten en el Registro auxiliar de tramitación de créditos, las garantías que se otorgan.  
c.- Se anoten en el "registro de Tramitación de créditos las incidencias de la cobranza.
- ( ) 5.- A la obligación Fiscal determinada en cantidad líquida se le domina:  
a.- Pagare Fiscal  
b.- Crédito Fiscal  
c.- Avalúo Fiscal

- ( )- 6.- ¿Qué trámite inicial se le da a los créditos que se reciben en el Grupo?
- a.- Se notifican
  - b.- Se requieren y embargan
  - c.- Se inventarían
- ( )- 7.- ¿Qué orden se sigue al inventariar los créditos?
- a.- Relación alfabético numérico
  - b.- Relación numérica progresiva
  - c.- Relación por concepto de adeudos
- ( )- 8.- ¿Cómo se denomina al número de créditos que han sido inventariados dentro de un período determinado consecutivo?
- a.- Registro de créditos
  - b.- Lote de créditos
  - c.- Relación de créditos
- ( )- 9.- ¿En qué orden se intercalan en Bóveda los créditos que han sido inventariados?
- a.- Numérico progresivo
  - b.- Conceptos
  - c.- Alfabético numérico
- ( )- 10.- ¿Cómo se traslada a los demás Grupos la documentación para su tramitación?
- a.- Ordenes de trabajo
  - b.- Volantes de traslado
  - c.- Relación de documentos.
- ( )- 11.- ¿Cuáles son los 3 sectores que integran el Registro de tramitación de créditos?
- a.- El de Registro, Trámite y suspensión.
  - b.- El de trámite, solicitud de cancelación y bajas.
  - c.- El de Procedimientos, seguimientos y bajas
- ( )- 12.- ¿Cómo se controlan su bóveda los créditos correspondientes a las Subalternas y Agencias?
- a.- En orden alfabético junto con los de la principal
  - b.- En orden alfabético separados de los de la principal.
  - c.- En orden numérico progresivo junto con los de la principal.

- ( ) 13.- Las tarjetas de los créditos correspondientes a las Subalternas y Agencias ¿Cómo se controlan en el Registro de tramitación de créditos de la principal?
- a.- En orden numérico progresivo dentro de la principal
  - b.- En orden alfabético dentro de la principal
  - c.- En orden alfabético por separados de la principal
- ( ) 14.- ¿Cómo deben colocarse las tarjetas del registro de -- tramitación de créditos, en las que existe trámite pendiente de reportar al Sistema de Cómputo?
- a.- Dentro del tarjetero con el corte diagonal hacia arriba
  - b.- Dentro del tarjetero con el corte diagonal hacia abajo
  - c.- Fuera del tarjetero con el corte diagonal hacia arriba.
- ( ) 15.- ¿Cómo traslada la mesa de control de créditos a la de Expedición de órdenes de trabajo la documentación de los créditos a tramitar?
- a.- Volante de traslado
  - b.- Relación de créditos
  - c.- Duplicado del inventario de créditos.
- ( ) 16.- Es requisito esencial que en la documentación que se va a tramitar, se contenga por lo menos:
- a.- Un ejemplar facsímil del documento determinante del crédito.
  - b.- Un ejemplar autógrafo del documento determinante del crédito
  - c.- Ejemplares sin firma en la documentación.
- ( ) 17.- ¿Cómo se efectúa la entrega de la documentación determinante de créditos correspondiente a las Subalternas y Agencias?
- a.- Volante de Traslado
  - b.- Oficio relación
  - c.- Entrega personal

( ) 18.- ¿Cuánto tiempo debe transcurrir para que un crédito que ha sido notificado por correo certificado con acuse de recibo (menos de \$250.00) se coloque e informe en Clave "20" (en solicitud de cancelación).

- a.- 45 días
- b.- 30 días
- c.- 15 días

( )

19.- ¿Qué trámite se efectúa en aquellos créditos cuyos deudores cambiaran de domicilio a otra receptora?

- a.- Se remite el expediente
- b.- Se cancelan los adeudos
- c.- Se solicita la confirmación de domicilio

( ) 20.- ¿A qué dependencia de la Secretaría se deben enviar los informes de las labores de Grupo.

- a.- A la Administración Fiscal
- b.- Al Sistema de Cómputo
- c.- A la Dirección General de Recaudación.

**CUESTIONARIO DE EVALUACION A LOS GRUPOS DE NOTIFICACION,  
REQUERIMIENTO Y EMBARGO DE LAS OFICINAS FEDERALES DE  
HACIENDA.**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES**

Escriba en el parentesis de la izquierda la letra que indique la respuesta correcta de las soluciones posibles que se encuentran enseguida de la pregunta.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1985

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

- ( ) 1.- Cuál es el trámite inicial que se efectúa con los documentos determinantes de crédito que se reciben ?
- a.- Se requiere de pago
  - b.- Se embargan bienes
  - c.- Se notifican
- ( ) 2.- Cómo se controla la documentación que se entrega para su diligenciación a los Notificadores-Ejecutores?
- a.- Por medio de Listados computarizados
  - b.- Por medio de relación de créditos
  - c.- Por medio de libreta
- ( ) 3.- El control del vencimiento de los plazos de las notificaciones se efectúa por ?
- a.- Relación de créditos.
  - b.- Registro de tramitación de créditos
  - c.- Registro auxiliar de tramitación de créditos.
- ( ) 4.- El objetivo de proporcionar a los Notificadores Ejecutores los créditos debidamente zonificados es para ?
- a.- Controlar los créditos de la zona
  - b.- Controlar la actuación de los mismos dentro de la zona
  - c.- Facilitar su actuación
- ( ) 5.- La notificación de los créditos surte sus efectos legales al:
- a.- Tercer día hábil de efectuada
  - b.- Día hábil siguiente de efectuada
  - c.- Quinto día hábil de efectuada.
- ( ) 6.- Con quién debe efectuarse una notificación de carácter personal ?
- a.- El propio deudor
  - b.- El representante personal
  - c.- El pariente más cercano que se encuentre
- ( ) 7.- De no localizar al deudor en la diligencia de notificación personal, el trámite a efectuar es?
- a.- Conservar la documentación para diligenciarse cuando



se localice.

b.- Dejar citatorio para efectuar la diligencia al día siguiente.

c.- Efectuar la diligencia con quién se encuentre en su lugar

( ) 8.- Con qué diligencia se inicia el procedimiento administrativo de ejecución

a.- Notificación

b.- Requerimiento

c.- Embargo

( ) 9.- Los requerimientos de obligaciones pendientes se entregan por conducto de la mesa de :

a.- Requerimiento y Embargo

b.- Notificación

c.- Cumplimiento de obligaciones

( ) 10.- Dentro de que tiempo se procede arrequerir y embargar al deudor que no paga o garantiza el interés fiscal del crédito notificado.

a.- 30 días

b.- 15 días

c.- 45 días

( ) 11.- Cuando proceden los gastos de ejecución.

a.- En las que se efectúan las diligencias de notificación

b.- En las diligencias de requerimiento y embargo que se efectúan

c.- A partir de qué se determina el crédito

( ) 12.- Que porcentaje se debe pagar por concepto de gastos de ejecución.

a.- 5 % del crédito fiscal

b.- 3.5 % del crédito fiscal

c.- 2 % del crédito fiscal

- ( ) 13.- Entre las erogaciones extraordinarias que pueden incluirse para su pago dentro del concepto de gastos de ejecución se cuenta :
- a.- El gasto efectuado por concepto de automóvil de alquiler que se utilizó para trasladarse al lugar en que se lleva a cabo la diligencia.
  - b.- El gasto del transporte de los bienes embargados.
  - c.- El gasto de la gasolina que se le puso al automóvil propiedad del notificador ejecutor, .
- ( ) 14.- Cómo debe efectuarse la diligencia de "equerimiento y embargo ?
- a.- Conforme a lo que el deudor considere
  - b.- Conforme a las disposiciones legales que rijan su procedimiento
  - c.- Sin que se siga un orden lógico de actuación.
- ( ) 15.- El hecho de que la persona con quien se entienda la diligencia de embargo se negara a firmar:
- a.- Nulifica la diligencia respectiva
  - b.- No afecta su legalidad
  - c.- Da lugar a que posteriormente se vuelva a efectuar la misma
- ( ) 16.- La designación de los bienes que se embargan le corresponde hacerlo:
- a.- A la persona con quien se entienda la diligencia
  - b.- Al notificador ejecutor
  - c.- A los testigos que estén presentes
- ( ) 17.- Se exceptúa de embargo por disposición legal:
- a.- Los edificios
  - b.- Los sueldos y salarios
  - c.- Los bonos

- ( ) 18.- La práctica de un embargo de bienes se suspende por oposición de un tercero:
- a.- Cuando comprueba con testigos su propiedad
  - b.- Cuando verbalmente manifiesta ser su propietario
  - c.- Cuando comprueba con documentación fehaciente ser su propietario

- ( ) 19.- Qué trámite se les da a los bienes inmuebles que han sido embargados .
- a.- Se procede a su remate inmediato
  - b.- Se procede a solicitar su inscripción en el Registro Público de la Propiedad
  - c.- Se designa depositario intervento con cargo a la caja.

- ( ) 20.- Que grupo de la oficina se encarga de la guarda custodia de los bienes muebles que han sido embargados.
- a.- Grupo de notificación, embargo y remate
  - b.- Grupo de Registro contable y servicios Administrativos
  - c.- Grupo de Recursos y Remates.

**CUESTIONARIO EVALUATIVO PARA LOS GRUPOS DE CAJA EN  
LAS OFICINAS FEDERALES DE HACIENDA**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES.**

El siguiente cuestionario deberá ser contestado - en las hojas en blanco que se anexan al final, - teniendo mucho cuidado de poner a su respuesta el número que tenga la pregunta. Sea lo más claro - posible.

----- a ----- de -----1985

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

- 1.- Qué son los registros de ingresos y egresos ?
- 2.- Qué es el informe REGLEY, que rubros contiene, que términos se tienen establecidos y a que autoridades centrales se envía y - por que medio ?
- 3.- Qué es el fondo fijo y para que se utiliza ?
- 4.- Cuántas llaves se utilizan en el equipo 2950 y para que sirve cada una de ellas ?
- 5.- En que casos la caja podrá rechazar los documentos de pago presentados por los contribuyentes ?
- 6.- Cuántos tipos de teclado tiene y cuáles son ?
- 7.- Cuando llega la documentación de recaudación de las subalternas sin equipo NCR-2950¿qué tipo de rollo debe utilizar la principal ?
- 8.- Qué debe hacerse con los cassettes INK RIBBONS (tapas entintadas) después de su uso en el equipo y en base a que oficio circular ?
- 9.- Cómo deben utilizarse los cassettes para grabación en la máquina 2950
- 10.- Qué datos deben contener los cassettes para grabación y quienes se los deben de poner, después de operados, la etiqueta del lado "B" datos contendrá ?
- 11.- Enumere los pasos a seguir en la reprogramación de la máquina y que mensaje emite la misma al ocurrir la desprogramación?
- 12.- Qué claves de computo del egreso deben de llevar referencia cero?
- 13.- Que clave de computo se digita en forma automática por la macuina y en que caso?
- 14.- Que tipo de mantenimiento se le debe efectuar al equipo U.F.B. (Sistema de no interrupción de corriente) ?
- 15.- Que acciones se deben tomar al tenerse una falla del equipo NCR-2950 y que debiera proceder en tanto no se reinicie su funcionamiento .

- 16.- En el caso de tener pagos por correo que clave de computo debe digitarse y que fecha se tomará en cuenta para su proceso correspondiente?
- 17.- Qué claves se afectan para las dependencias que concentran por medio de factura de fondos en modo principal y en modo subalterno?
- 18.- Que deberá efectuarse al devolver al banco un cheque por insuficiencia de fondos?
- 19.- Qué llaves deberá tener en su poder el jefe o en su defecto el subjefe de la oficina?
- 20.- Para qué sirve la tecla motor , y las letras A,C,N, para que son utilizadas?

**CUESTIONARIO DE EVALUACION AL GRUPO DE RECURSOS Y  
REMATES DE LAS OFICINAS FEDERALES DE HACIENDA.**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES**

Escriba en el parentesis de la izquierda la letra que indique la respuesta correcta de las soluciones posibles que se encuentran enseguida de la pregunta.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1985.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

- ( ) 1.- La enajenación de bienes embargados procede:
- a.- A los 45 días de practicado el embargo
  - b.- A los 30 días de practicado el embargo
  - c.- A los 60 días de practicado el embargo
- ( ) 2.- La enajenación del bien embargado se llevará a cabo en forma:
- a.- De subasta para empleados públicos
  - b.- De subasta entre el sector privado
  - c.- De subasta pública
- ( ) 3.- De conformidad a lo establecido en el Código Fiscal de la Federación, el precio que servirá de base para la enajenación de bienes muebles embargados será:
- a.- El del avalúo que se practique
  - b.- El que fije de común acuerdo el titular de la Oficina y el embargado
  - c.- El que tenga en el mercado.
- ( ) 4.- La postura legal que sirve de base para llevar a cabo el remate de los bienes embargados será la que cubra:
- a.- El 50 %
  - b.- Las 2/3 partes
  - c.- El 2.5 %
- ( ) 5.- El precio que servirá de base para enajenar fuera de remate los bienes embargados será :
- a.- El que se haya fijado para el remate en la última almoneda en que no se presentaron postores.
  - b.- El que fije la Tesorería de la Nación
  - c.- El del avalúo que se practique por perito.
- ( ) 6.- Al declararse desierta la primera almoneda, la convocatoria para que se efectúe una segunda se hará:
- a.- Cuando lo permitan las labores del grupo
  - b.- Cuando lo disponga el titular de la receptora.
  - c.- Dentro de los 15 días siguientes



( ) 7.- El paso a seguir en el caso de haberse llevado a cabo el remate del bien embargado será:

- a.- Solicitar su aprobación a la Procuraduría Fiscal de la Federación
- b.- Además de la aprobación de la procuraduría Fiscal solicitar la de la tesorería
- c.- Entregar el bien al postor que se le haya adjuntado sin que sea necesario la aprobación de la procuraduría Fiscal.

( ) 8.- Una vez efectuado el remate y cubierto el crédito y sus accesorios el remanente;

- a.- Se entregará al deudor
- b.- Se depositará en una Institución de Crédito
- c.- Se remitirá a la Tesorería de la Federación.

( ) 9.- La adquisición de un bien objeto de remate por parte de una persona del grupo que efectuo los trámites:

- a.- Es válido
- b.- Nulifica el remate
- c.- Esta permitido por la Tesorería de la Federación

( ) 10.- Uno de los recursos que se interponen en contra de los actos administrativos dictados en materia fiscal federal es:

- a.- El recurso de reclamación de preferencia
- b.- El recurso de oposición de tercero
- c.- El recurso de nulidad de notificaciones.

( ) 11.- La oficina Federal de Hacienda es competente para resolver el recurso :

- a.- De revocación
- b.- De nulidad de notificaciones
- c.- De reclamación de preferencia

( ) 12.- En el trámite de los recursos, una de las pruebas que no se admiten por excepción es :

- a.- La testimonial
- b.- La pericial
- c.- La documental

- ( ) 13.- La opción de presentar el recurso de revocación, es de que este puede presentarse también ante:
- a.- El tribunal administrativo de lo contencioso
  - b.- Procuraduría Fiscal de la Federación
  - c.- Tribunal Fiscal de la Federación
- ( ) 14.- El recurso de aparición al procedimiento Administrativo de Ejecución en el que se hacen valer la prescripción del crédito fiscal, se remitirá a:
- a.- Tesorería de la Federación
  - b.- Procuraduría Fiscal de la Federación
  - c.- Administración Fiscal Regional
- ( ) 15.- El trámite que se le da a la resolución que emite la oficina Federal de Hacienda:
- a.- Se enviará al grupo de correspondencia y archivo
  - b.- Se notificará al deudor
  - c.- Será enviado directamente a su expediente en Bóveda
- ( ) 16.- La integración de expedientes para su cancelación le corresponde a:
- a.- La mesa de control de Créditos
  - b.- La mesa de cancelación
  - c.- La mesa de trámites complementarios.
- ( ) 17.- Por acuerdo de la Tesorería de la Federación la facultad de cancelación se delega a :
- a.- Las Administraciones Fiscales Regionales
  - b.- Las Subprocuraduría Fiscal Regional
  - c.- Las oficinas Federales de Hacienda

- ( ) 18.- Una de las obligaciones que tiene la Oficina Federal de Hacienda en cuanto a la integración de expedientes para solicitar la cancelación de un crédito es:
- a.- Corroborar con un Tercer y cuarto informe, el informe de no localización de deudor
  - b.- Corroborar la veracidad de los informes de no localización de deudor mediante verificación que se efectúe por el grupo de Registro y Control de Obligaciones.
  - c.- Devolverlo a la autoridad que lo envió para que proporcione el domicilio correcto.

- ( ) 19.- A las administraciones Fiscales Regionales le corresponde realizar acciones de localización de deudores o bienes de créditos:
- a.- De \$ 50,000.00 o mayores
  - b.- De \$ 10,000.00 a 50,000.00
  - c.- De \$ 30,000.00 a 40,000.00

- ( ) 20.- La oficina Federal de Hacienda verificará los créditos menores de \$ 10,000.00
- a.- Por relación
  - b.- Selectivamente
  - c.- Por concepto.

**QUESTIONARIO DE EVALUACION A LOS GRUPOS DE PROMOCION DE**

**COBROS DE LAS OFICINAS FEDERALES DE HACIENDA**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES.**

Escriba en el parentesis de la izquierda la letra que indique la respuesta correcta de las soluciones posibles que se encuentran enseguida de la pregunta.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1935.

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

- ( ) 1.- A qué Dependencia de la Secretaría le corresponde emitir la normatividad de las funciones propias del Área que se desarrollan en las oficinas Federales de Hacienda?
- a.- La Dirección de Normas.
  - b.- La Administración Fiscal Regional
  - c.- La Dirección General de Recaudación.
- ( ) 2.- A quién compete la Dirección, supervisión y evaluación de las Oficinas Federales de Hacienda?
- a.- La Dirección General de Asuntos Hacendarios
  - b.- La Administración Fiscal Regional
  - c.- La Dirección General de Evaluación Interna
- ( ) 3.- Qué mesas integran el grupo de Promoción de Cobros?
- a.- Promoción y autorización de pagos
  - b.- Pagos y parcialidades
  - c.- Promoción de cobros y pagos en parcialidades.
- ( ) 4.- Con que finalidad se trasladan a este Grupo los créditos cuya cuantía son de \$ 250.00 a \$ 24,999.99 ?
- a.- Notificar adeudos
  - b.- Promover su cobro
  - c.- Controlar su movimiento
- ( ) 5.- A quién le corresponde liquidar los créditos que habiendo sido promovidos por correo, se presenta el deudor a pagar ?
- a.- Al grupo de Notificación, Requerimiento y embargo
  - b.- Al grupo de Promoción de cobros
  - c.- Al grupo de control de Cobranza.
- ( ) 6.- Cómo se controlan los vencimientos de los plazos correspondientes a las promociones y recordatorios?
- a.- Registro de Tramitación de Créditos
  - b.- Registro de Vencimiento
  - c.- Registro auxiliar de tramitación de Créditos

- ( ) 7.- Qué trámite se le da a los créditos que una vez vencido los plazos de promoción y recordatorio, no fueron pagados?
- a.- Se encauza el trámite de notificación por conducto de grupo de notificación, requerimiento y embargo.
  - b.- Se requiere de pago al deudor.
  - c.- Se traslada la documentación para localización del deudor al grupo de registro y control de obligación.
- ( ) 8.- Qué grupo tramita las solicitudes de prórroga o pago - en parcialidades de los créditos?
- a.- Control de cobranzas.
  - b.- Recursos y Remates.
  - c.- Promoción de cobros.
- ( ) 9.-Cuál es el plazo máximo que concede las autoridades - fiscales para pagar un crédito en parcialidades?
- a.- 12 meses
  - b.- 36 meses
  - c.- 18 meses
- ( ) 10.- Qué autoridad es la que anualmente señala la tasa de re cargos que debe cubrirse durante el plazo concedido para pagar un crédito en parcialidades.
- a.- Secretaría de Programación y Presupuesto
  - b.- Congreso de la Unión
  - c.- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- ( ) 11.- Qué ordenamiento legal establece la obligación de garantizar el interés fiscal de los créditos que se solicitan pagar en mensualidades ?
- a.- Ley del Impuesto sobre la Renta
  - b.- Ley Federal de Instituciones de Fianzas
  - c.- Código Fiscal de la Federación.
- ( ) 12.- Qué debe comprender la garantía del interés Fiscal:
- a.- Contribuciones Aduadadas.
  - b.- Contribuciones ~~adudadas~~, accesorios causados y los que se caucen dentro de los 12 meses siguientes.
  - c.- Contribuciones ~~adudadas~~ y accesorios causados.

- 4 ) 13.- Qué trámite se efectúa en el caso de que la garantía del interés fiscal sea suficiente:
- a.- Se procede a ampliarla
  - b.- Se cancela la autorización
  - c.- Se acepta tal como se otorga
- ( ) 14.- En qué plazo debe garantizarse el interés fiscal de un crédito que ha sido notificado?
- a.- Dentro de los 45 días
  - b.- Dentro de los 15 días
  - c.- Dentro de los 30 días
- ( ) 15.- Dentro de que plazo el grupo debe atender las observaciones y solicitudes que le efectuen las autoridades central y regional.
- a.- 3 días
  - b.- 15 días
  - c.- 8 días
- ( ) 16.- A quién corresponde determinar el monto de acuerdo para establecer el importe de cada parcialidad.
- a.- El jefe de la oficina
  - b.- Al encargado de la mesa de pago en parcialidades
  - c.- Al encargado del grupo de promoción de cobros.
- ( ) 17.- Cuál es el porcentaje actual que señala la ley de ingresos de la federación como aplicable al pago de los recargos en prorrogas.
- a.- 3.5 % mensual
  - b.- 2.5 % mensual
  - c.- 4.0% mensual
- ( ) 18.- Como comprueba el deudor que está cumpliendo con sus pagos en parcialidades.
- a.- Con la tarjeta de Clissé
  - b.- Con la tarjeta Pago
  - c.- Con la tarjeta cuenta

- ( ) 19.- Qué trámite se efectúa en caso de que la autoridad niegue su autorización para pagar en parcialidades.
- a.- Se rectifica la liquidación
  - b.- Se exige el saldo insoluto
  - c.- Se da de baja el adeudo
- ( ) 20.- Qué documentación debe contener el registro auxiliar de tramitación de créditos, para vigilar el vencimiento de los plazos en el pago de parcialidades.
- a.- Copia de los recibos oficiales
  - b.- Copia de la tarjeta Clissé
  - c.- Copia de la tarjeta cuenta



**CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL GRUPO DE REGISTRO Y  
CONTROL DE OBLIGACIONES EN LAS O.F.H.**

Se solicita su valiosa colaboración con el objeto de que las respuestas vertidas en este cuestionario sean lo más sinceras y objetivas, a fin de lograr que nuestra Detección nos arroje resultados lo más reales posible.

**INSTRUCCIONES**

Para cada una de las preguntas que presenta este cuestionario, se le sugieren cinco respuestas, señale con un círculo la solución que usted considere sea la — correcta.

\_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1985

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION.**

1.- Señale el número correspondiente a la cantidad de mesas que conforman el grupo de Registro y Control de Obligaciones.

5                      7                      4                      2                      6

2.- Señale el nombre del ordenamiento legal que contiene los fundamentos legales vigentes del registro federal de contribuyentes.

Ley del ISR y su Reglamento.	Código Fiscal de la Federación y su Reglamento.	Reglamento Interior de la SHy CP.	Ley del I.V.A.	Reglamento del R.F.C.
------------------------------	---	-----------------------------------	----------------	-----------------------

3.- Señale que Mesa del grupo de Registro y Control de Obligaciones es la encargada de revisar los formularios de RPC que presentan los contribuyentes?

Registro	Vigilancia	Trámites	Verificación	Recursos y Remates.
----------	------------	----------	--------------	---------------------

4.- Señale el número correspondiente a la cantidad de formularios HRFC que existen vigentes.

5                      7                      6                      4                      8

5.- Identifique el articulado básico vigente que es fundamento legal para el Registro Federal de Contribuyentes?

Artículos 27 y 31 del C.F.F. y Arts. 14 a 25 de su Reglamento.	Artículos 10, 58, 112 y 139 de la Ley del ISR	Artículos-- 15, 32, y 51 - de la ley del I.V.A.	Artículos 1º al 13º del Reglamento del R.F.C.	Artículos 3º 5º y 5º A de la ley del I.E.S.P. y S
--	---	---	---	---

6.- Señale el nombre del manual o instructivo en donde se encuentra contenida la normatividad para los formularios de R.F.C.

"Recepción Revisión y Flujo de - Doctos. de RPC en OFH"	"Altas de - Contribuyentes y Cam - bios de Domicilio por Declaración en C.U."	"Manual de -- Procedimientos para las Oficinas Federales de Hacienda" (Area de R.y.C. de O ).	"Manual de Procedimientos para las OFH (Area de Control de Cobranza	Manual General de Procedimientos (Area de R.y C.de O ).
---	---	---	---	---

7.- Señale los nombres de algunos Documentos de Gestión.

Requerimiento de Declaraciones y Requerimiento de Pago.	Volante de Asunto no Diligenciado	Orden de Verificación de Contribuyente No Localizado OFR-RC-107	Seguimiento y control de Incumplidos OFH-RC-31	Volante de Solididad de Información OFH RC-11
---	-----------------------------------	---	--	---

8.- Señale el número de control de Documento de gestión a través del cual se requiere al contribuyente una solicitud de Inscripción o aviso de R.F.C.

OFH-RC-101	OFH-RC-102 y 103	OFH-RC-104	OFH-RC-107	OFH-RC-105
------------	------------------	------------	------------	------------

9.- Identifique el número de control de una declaración Anual del ISR de las Sociedades mercantiles y de los Organismos Descentralizados que realicen Actividades empresariales.

HISR-88	HISR-95	HISR-93	HISR-71	HEPS-2
---------	---------	---------	---------	--------

10.- Señale cuál de las mesas del GRYCO realiza la atención personalizada hacia el contribuyente en materia de R.F.C.

Registro	Trámites	Vigilancia	Verificación	Recursos y Remate
----------	----------	------------	--------------	-------------------

11.- Señale cuál de las mesas del GRYCO realiza la apertura y actualización de las tarjetas de RUC en el interior del país y controles en el D.F.

Vigilancia	Trámites	Registro	Recursos y Remates	Verificación
------------	----------	----------	--------------------	--------------

12.- Señale cuál de las mesas del GRYCO realiza la emisión manual de Documentos de Gestión por incumplimiento de obligaciones y/o el seguimiento y control de las gestiones que la OFH efectúa a los contribuyentes incumplidos en el interior del país o en base a tarjetas de control en el Distrito Federal.

Registro	Verificación	Trámites	Recursos y Remates	Vigilancia
----------	--------------	----------	--------------------	------------

13.- Señale cuál de las mesas del GRYCO realiza la investigación de contribuyentes no localizados por notificación Requerimiento y Embargo.

Verificación	Registro	Vigilancia	Trámites	Recursos y Remates.
--------------	----------	------------	----------	---------------------

14.- Señale las siglas y número de formulario a través del cual un contribuyente, Persona moral o Persona Física no asalariada manifiesta su Inscripción al R. F. C.

HRFC-1	HRFC-2	HRFC-5	HRFC-6	HRFC-4
--------	--------	--------	--------	--------

15.- Señale las siglas y número del formulario a través del cual un contribuyente Sociedad mercantil avisa la cancelación de su R.F.C. por liquidación Total de Activo.

HRFC-2                  HRFC-3                  HRFC-5                  HRFC-1                  HRFC-6

16.- Señale que tipo de contribuyentes presentan aviso de Alta de Obligaciones .

Personas Físicas	Soc. Mercantiles	Soc. Nac. de Crédito	Orgs. Des. con A.E.	P.M.c/f no Luc.
------------------	------------------	----------------------	---------------------	-----------------

17.- Señale las situaciones en que un contribuyente puede presentar Aviso de Alta de Obligaciones Fiscales HRFC-1

No Inscrito	Menor a Mayor.	Asalariado que adquiere oblig. de declarar.	Contrib. que dio anteriormente - Aviso de Baja Total de - Obligs.	Mayor a Menor.
-------------	----------------	---	---	----------------

18.- Señale las siglas y número del formulario a través del cual un contribuyente manifiesta aumento o disminución de obligaciones fiscales al R.F.C.

HRFC-5                  HRFC-3                  HRFC-4                  HRFC-6                  HRFC-1

19.- Señale los documentos a través de los cuales se puede manifestar un Cambio de Domicilio al R.F.C.

HRFC-6                  HRFC-5                  HRFC-88                  HRFC-1                  HISR-93

20.- Señale a través de que formulario se manifiestan obligaciones al RFC. de establecimientos o locales.

HRFC-3                  HRFC-1                  HISR-23                  HISR-17                  HRFC-4

21.- Señale el número de ejemplares en que se deben presentar los formularios HRFC-1, 3, 4 y 6 por contribuyentes de control Federal o Estatal.

4                  5                  7                  6                  8

22.- Señale que formulario debe de presentarse para cambiar la ubicación de un Establecimiento o Local.

HRFC-3                  HRFC-5                  HRFC-6                  HRFC-1                  HISR-17

23.- Señale cuál es la base legal para que las OFH con un sello habiliten como Cédula de Registro Federal de Contribuyentes una copia de Solicitud de inscripción de Personas asalariadas.

Art. 14 del  
Reglamento  
del C.F.F.

Art.31 del  
C.F.F.

Art.27 del  
C.F.F.

Art.17 del  
Reglamen-  
to del  
C.F.F.

Art. 21  
del Regla-  
mento del  
C.F.F.

24.- Señale cuál es el formulario por el cual pueden realizarse cambios al Registro Federal de Contribuyentes .

HRFC-4

HRFC-5

HRFC-6

HRFC-17

HISR- 23

25.- Señale que formulario utilizan las sociedades mercantiles para manifestar Cancelación al R.F.C. por Fusión.

HRFC-5

HRFC-3

HRFC-1

HRFC-6

HRFC-4

26.- Señale la base legal para la presentación de Solicitudes y Avisos complementarios para corregir errores u omisiones de datos, ocasionados en la presentación original.

Art. 27 del  
C.F.F.

Art 31 del  
C.F.F.

Art. 3 del  
Reglamen-  
to del  
R.F.C.

Art. 7 del  
Reglamento  
del C.F.F

Art.14 del  
Reglamento  
del R.F.C.

BIBLIOGRAFIA. -

- (1) Diario Oficial de la Federación 26 de junio 1971
- (2) Diario Oficial de la Federación 9 de marzo de 1972
- (3) Ponce Talancón Humberto.
- (4) Vidart Novo Gabriel. "Capacitación y Adiestramiento en el proceso de trabajo" STPS, INET, UCECA. México 1978
- (5) Gamba Valenzuela Guillermo. "La - - planificación y la programación de la - capacitación y adiestramiento".
- (6) Patiño Peregrina Humberto. "Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación."
- (7) Siliceo Alfonso Humberto. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial - Limusa. México 1978
- (8) Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Editorial - Trillas.
- (9) Guzmán V.I. "Problemas de la Administración". Editorial Limusa. México, 1966
- (10) Amazurrutia y Limas G. "Adiestramiento Sistemático". México/ARMO
- (11) Manuales de Puestos SHCP. OFH.
- (12) Determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Armo México 1979.

- (13) Revista "Centro Nal. de Productividad de México, A.C."
- (14) Curso de Detección de Necesidades INCAFI (Manual)
- (15) Mendoza Alejandro  
Determinación de Necesidades de Adiestramiento Servicio Nacional "ARMO" México 1974
- (16) "UCECA"  
Guía Técnica para la Detección de - - Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Serie Técnica Núm.3 3ª Edición.
- (17) "UCECA"  
Manual de Capacitación y Adiestramiento Serie Técnica Núm. 2 3ª Edición.
- (18) Robert I. Craig  
Lester R. Bittel  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
- (19) Subsecretaría de Ingresos  
Instituto Nacional de Capacitación Fiscal  
Curso: "Inducción a la Subsecretaría de Ingresos".
- (20) S.H.C.P.  
P;C  
Programa Integral de Capacitación 1984.  
Instituto Nacional de Capacitación Fiscal.
- (21) S.H.C.P.  
La Reforma Administrativa en la SHCP. México 1971
- (22) Castañeda Santibaez A.  
Programa de Capacitación en el Sector Público  
Antecedentes y Aplicaciones, AUNAM 145 México 1979.