



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO.**

---

**CAMPUS IZTACALA.**

**“LA CAPACITACIÓN EN UNA DEPENDENCIA  
GUBERNAMENTAL: ANÁLISIS Y PROPUESTA DEL  
PAPEL DEL PSICÓLOGO”.**

*PO 1224/95  
Eg. 3*

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTA:**

**JUAN CARLOS HERRERA MORALES**



**IZTACALA, EDO. DE MÉX.**

**1995**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*Con todo el cariño a:*

*Mis padres, sin ellos, esto simplemente no existiera.*

*Para Ange, mi esposa, por ser lo que todo hombre inteligente desea tener.*

*A mis hijos: Diego Alberto, Francisco y Karla, porque con esmero y cariño podemos  
llegar a cualquier parte.*

*Mis hermanos, esto es parte de todos esos sueños compartidos.*

*Un agradecimiento especial a:*

*Lic. Ana María Montaña, por todo ese valioso apoyo y motivación inyectados en cada tarea por  
realizar.*

*A Marco A. Vázquez, por estar siempre ahí, dispuesto a dar la mano.*

*A Eduardo, Araceli, Mary, Luz María. y Beatriz, el equipo de capacitación al cual pertenezco.*



*Gracias a:*

*Mi asesora, Lic. Teresa García Gómez  
Por su tolerancia a la frustración y que con su guía, experiencia y consejos permitieron la  
culminación del presente trabajo.*

*Lic. Raúl Hernández y Lic. Ma. Estela Flores  
Que con sus aportaciones y "valor agregado" enriquecieron el contenido de este trabajo.  
Gracias , eternamente.*

*Para:*

*mercedes, daniel, fabiola y yolanda  
con el mismo cariño de ayer.*

*El futuro de cualquier país está en la calidad de educación que brindemos a nuestros hijos; pero, el  
presente, el aquí y ahora en la de los adultos: **la capacitación.***

*La odisea comienza...*

## RESUMEN.

En este trabajo se plasma la experiencia del psicólogo en la capacitación dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), así como una propuesta en su función capacitadora encaminada hacia la Calidad a la mexicana, mediante el cambio de actitudes. En primera instancia, se expone el entorno teórico que permite vislumbrar la panorámica actual de su quehacer en dicha área. En seguida, se da a conocer la estructura de la S.H.C.P. y los lineamientos que se establecen dentro de las áreas de capacitación. Posteriormente, se reportan las funciones del psicólogo que van desde aspectos administrativos de la capacitación hasta la elaboración e impartición de cursos. Por último se expresa el análisis de su papel y se proyecta un curso encaminado a mejorar el servicio de la S.H.C.P. el cual se denomina: "Compromiso con el cambio".

# ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.

7

## PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO

<b>I.</b>	<b>CAPACITACIÓN: ASPECTOS GENERALES.</b>	<b>14</b>
A.	DEFINICIÓN.	15
B.	EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.	19
1.	Planeación.	19
a)	Detección de Necesidades de Capacitación.	20
b)	Elaboración de Planes y Programas.	25
c)	Diseño y Elaboración de Cursos.	27
2.	Organización.	31
3.	Ejecución.	33
4.	Evaluación y Control.	34
C.	IMPARTICIÓN DE CURSOS	35
1.	La Formación del Instructor.	35
2.	Características del Instructor.	36
3.	Teorías del Aprendizaje.	39

<b>II.</b>	<b>ACTITUD Y CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FASE FINAL DE LA CAPACITACIÓN.</b>	<b>50</b>
A.	LAS ACTITUDES.	50
1.	Definición de Actitudes.	50
2.	Componentes de las Actitudes.	51
3.	Funciones de las Actitudes.	52
B.	LA CALIDAD.	55
1.	Concepto.	55
2.	Ingeniería de Servicios.	64

## **SEGUNDA PARTE.**

### **ASPECTOS NORMATIVOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA.**

<b>III.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLA EL PRESENTE TRABAJO.</b>	<b>71</b>
A.	ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO (S.H.C.P).	71
1.	Organigrama de la S.H.C.P.	71
2.	La Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.)	73
a)	Nivel Central.	73
b)	Nivel Regional.	74
c)	Nivel Local.	74
B.	LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA S.H.C.P	78

1.	Marco Legal.	78
2.	Lineamientos a los que se Deberán Apegarse Para su Función las Áreas de Capacitación.	79
<b>IV.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO DESDE LA S.H.C.P.</b>	<b>86</b>
A.	FILOSOFÍA DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.	86
1.	Planeación e Información de la Capacitación.	88
2.	Desarrollo de Programas.	89
B.	LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.	95
1.	Nuevo Ingreso	95
2.	Actualización.	97
C.	ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL (A.L.A.F.) DE NAUCALPAN.	99
1.	Estrategias de Capacitación.	100
a)	Objetivos de las estrategias.	100
b)	Criterios de selección de las estrategias	101
c)	Criterios generales de aplicación.	101
2.	Estrategias de Capacitación Comúnmente Empleadas.	103
a)	Cursos directos.	103
b)	Cursos en cascada.	104
c)	Paquetes de video-enseñanza (P.V.E.).	109
d)	Manuales de autoestudio.	112
e)	Juegos automatizados.	114
f)	Autocapacitación.	115
g)	Tutorial.	116
3.	Coordinación de Eventos.	118
4.	Supervisión de Cursos.	118

## TERCERA PARTE.

### EXPERIENCIA LABORAL

<b>V.</b>	<b>ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PSICÓLOGO.</b>	<b>123</b>
A.	CURSOS IMPARTIDOS.	123
1.	Eventos:	125
a)	Sensibilización al Cambio.	125
b)	Integración de Equipos de Trabajo.	126
c)	Administración del Tiempo.	127
d)	Atención y Trato al Público.	128
2.	Actividades Administrativas y Sustantivas Realizadas por el Psicólogo.	130
B.	APLICACIÓN DE UN CUESTIONARIO SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.	135
1.	Resultados.	135
C.	APLICACIÓN DE UNA D.N.C. EN LA A.L.A.F. NAUCALPAN.	137
1.	Resultados.	138
a)	Ámbito organizacional.	139
b)	Ámbito operacional.	140
c)	Ámbito actitudinal.	141
2.	Conclusiones.	141
<b>VI.</b>	<b>ANÁLISIS DEL TRABAJO Y PROPUESTA DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO.</b>	<b>144</b>
A.	ANÁLISIS DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.	150

B.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO.	152
1.	Justificación.	152
2.	Actitud de Servicio y Relaciones Públicas.	151
3.	Características del Curso Denominado: "Compromiso con el Cambio".	158
4.	Características del Personal que Participará en el Curso.	159
a)	Coordinador.	159
b)	Supervisor.	160
c)	Auditor fiscal.	161
<b>VII.</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>164</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.</b>	<b>170</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.</b>	<b>174</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

## INTRODUCCION.

Vivimos en una época donde los cambios suceden de manera vertiginosa. La competencia internacional se intensifica día con día. Por lo tanto, la modernización del país es un proceso que exige una alta preparación de sus recursos humanos para poder hacer frente a los retos de la productividad y de la competencia internacional, (Claudio Jones, 1993).

En todo el mundo se han venido generando una serie de cambios políticos y económicos que afectan directa e indirectamente a nuestro país. Por lo que se requiere saber competir para sobrevivir en mercados cada vez más abiertos. Esto vale para las empresas pero también para los individuos de esas empresas. Aquí subyace, a su vez, la interdependencia que existe entre empresas y los individuos que las componen. En efecto, de la competitividad de la empresa dependerá su sobrevivencia en el mercado pero la competitividad lo hará, a su vez, de la capacidad de quienes trabajen en ella. "No hay recurso humano que pueda *estar de más*, convirtiéndose en un lastre para los costos de un negocio o actividad; por lo mismo, tampoco habrá recurso humano insignificante en la cotidiana tarea de competir. A largo plazo, se irá imponiendo contundentemente la lógica descrita. Así será, dolorosa o venturosamente, para cualquier empresa y para el propio país en última instancia" (Jones, 1993, pag. 19).

Durante los últimos 10 años la capacitación en nuestro país ha tenido, dentro de las organizaciones, un auge extraordinario, no cabe duda que es un elemento fundamental para la formación del personal y permite garantizar la óptima operación de los procesos de trabajo, así como crear un ambiente más competitivo.

La necesidad de entrenamiento en organizaciones de cualquier tipo es cada vez mayor. Los trabajos se vuelven más técnicos. Nuevos métodos y conocimientos se desarrollan constantemente. La educación cambia para mantenerse al día. Los métodos de instrucción deben de modificarse también para estar acordes con el desarrollo educacional.

Las organizaciones solicitan y esperan que el psicólogo ayude a controlar, mediante diversas actividades, una fuente de incertidumbre permanente y esencial para ella: el factor humano (Petiti, 1984). Las funciones profesionales del psicólogo dentro de la empresa se están centrando cada día más en el área de la capacitación. La necesidad de hacer más eficientes y eficaces a las instituciones públicas y privadas del país, es cada día más urgente. Como se mencionaba anteriormente, la capacitación es un elemento fundamental para la formación del personal de cualquier institución y nos permite garantizar la óptima operación de los procesos del trabajo, así como crear un ambiente más competitivo dentro de la organización.

Los grandes desafíos radican en la búsqueda de la capacitación tecnológica y de la promoción empresarial innovadora, elementos centrales de competitividad, para los cuales son indispensables la calidad y productividad. Se hace necesario, en primer término, identificar la función del psicólogo como profesionalista dentro de cualquier organización en estos momentos tan turbulentos y muy en particular en el área de capacitación, dentro de una dependencia gubernamental.

Una de las cuestiones de los egresados de la carrera de Psicología, y no sólo de la Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, es la siguiente ¿después de terminar la carrera qué y en dónde trabajar?. Las respuestas giran en torno a dónde

desarrollar sus actividades profesionales. Para los alumnos egresados de nuestra Institución, quienes en ese momento no han trabajado profesionalmente como psicólogos-, el campo tentativo se dirige a las áreas en la que su formación psicológica suscribe tales como: psicología clínica, educación especial y desarrollo, psicología educativa y a la investigación social, toda vez que el plan del campus Iztacala basa su formación profesional en estas áreas.

Cuando los egresados se dan a la tarea de solicitar empleo dentro de cualquier organización dentro del área de la psicología industrial, ya sea en la iniciativa privada o gubernamental, se enfrentan ante el hecho de que el mercado laboral demanda servicios profesionales de psicólogos quienes cuenten con los conocimientos y habilidades que se relacionan directamente con áreas de la administración tales como: planeación, Determinación de Necesidades de Capacitación ((D.N.C.), capacitación, entre otras que tiene que ver con el desarrollo organizacional; así como, del manejo de nómina, I.M.S.S., aplicación e interpretación de pruebas psicométricas, etc., que por su formación académica el psicólogo no posee o desconoce, por lo que las empresas se inclinan a egresado de otras carreras para ocupar dichos puestos. Sin embargo, cada vez más los psicólogos son requeridos por autoridades e instituciones políticas, educacionales, laborales, sanitarias (Zalazar y otros, 1992), toda vez que los egresados de Iztacala poseen conocimientos tales como: teorías del aprendizaje, manejo de grupos, elaboración de programas de educación y entrenamiento, entre otros.

Este documento tiene por objetivo analizar desde un marco teórico la función que desempeña el psicólogo en área industrial, específicamente en área de capacitación durante el periodo 1993-1995. Asimismo, a partir del trabajo anterior se propone alternativas que fortalezcan su desempeño laboral del profesional en cuestión en una institución

gubernamental. La experiencia indica que se requiere de profesionales altamente comprometidos con el desarrollo del elemento humano de las instituciones. Las empresas crecen y se hace necesario el incremento de las actividades en adiestramiento y capacitación.

Se entiende que el factor humano es el más importante de las organizaciones he de ahí la importancia de trabajar en este proyecto con el elemento humano. Por lo anterior, la atención se tiene que enfocar, desde esta perspectiva, hacia el cambio de actitudes del factor humano encaminado a la calidad. Sin embargo, nadie puede dar algo que no tiene y hablar de cambio de actitudes entre individuos quienes forman parte de una dependencia gubernamental es doblemente interesante. Por lo tanto la implantación de una actitud hacia la Calidad Total en una dependencia gubernamental, tiene que responder a las características de nuestra sociedad, la tarea de impulsar la creación de un concepto de Calidad Total a la mexicana, no está exenta de obstáculos. La Calidad Total es un término que se ha convertido en una moda (Acle, 1994), tal afirmación ha sido un hecho desafortunado, y uno de los principales obstáculos para su desarrollo pues las modas suelen ser superficiales y efímeras. De ahí la importancia del papel del psicólogo dentro de la capacitación tendiente a instaurar un cambio de actitudes, entre el personal de la Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.) tendientes a brindar un servicio con calidad sumando el valor agregado en el mismo, que permita crear, por qué no, clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas, sustanciales y sostenibles.

Para el logro de este objetivo el trabajo se divide de la siguiente forma:

En una primera parte se presentan: capítulo uno, en donde se mencionan los conceptos generales de la capacitación, su definición, el proceso mismo de la capacitación que

comprende la planeación, organización, ejecución y control, además de la impartición de cursos integrada por la formación del instructor de grupo, las características del instructor y las teorías del aprendizaje que éste debe conocer para el mejor desempeño de sus funciones como agente de capacitación; en el capítulo dos se hablará de la actitud y calidad en el servicio, con sus respectivas definiciones, como fase final de la capacitación en busca de la instauración de la Ingeniería de Servicios dentro de la Secretaría de Hacienda y muy en especial dentro de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Nopalpan.

En una segunda parte se presentan, en el capítulo tres, las características y cómo se encuentra estructurada organizacionalmente la Secretaría de Hacienda, que permita al lector ubicarse dentro de esta dependencia y conocer el marco legal así como los lineamientos generales que dan vida a la capacitación dentro de esta institución. Asimismo, se describe en el capítulo cuarto la función del psicólogo desde la Secretaría de Hacienda en donde se pueden conocer sus principales actividades y las estrategias de capacitación en las que él debe participar como agente de capacitación.

En la tercera parte, se pueden apreciar las actividades realizadas por el psicólogo dentro de esta área en el periodo comprendido de 1993 a 1995, tal y como se puede notar en el capítulo cinco. Además, en el capítulo seis se presentan el análisis y propuesta del papel del psicólogo dentro de la capacitación en esta dependencia gubernamental. Por último, se plasman las conclusiones a las que se llegan como resultado de la descripción y análisis del "que hacer" profesional del psicólogo dentro del área de capacitación.

**PRIMERA PARTE.  
MARCO TEÓRICO.**

## **I.- CAPACITACIÓN.**

## I.- LA CAPACITACIÓN.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropa, vivienda, etc., la necesidad de aprender se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización, tuvo la capacidad de pasar a otros sus conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar el aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transmitidos (Incafi, 1992). Fue en la Revolución Industrial cuando se inició, una nueva fase de acumulación de conocimientos por el hombre dando lugar a la capacitación (cit.op.).

Como menciona Jones (1993): *"...los retos de nuestro país para consolidar los cambios de nuestra economía y de la sociedad no son pequeños. El lugar que ocupan la educación y la capacitación son centrales, la educación básica, es una prioridad mucho más conspicua y susceptible de generar compromisos que la capacitación. Es importante advertir que la capacitación es una necesidad que no puede ser soslayada y que nadie va a resolver por nosotros. México necesita consolidar estas dos piezas del cambio económico y social si quiere llegar fortalecido a su cita con el próximo milenio"* (pag. 22). En muchas ocasiones se dice que el futuro de nuestro país está en la calidad de educación que se les dé a los niños; sin embargo, el presente de nuestro país está en la educación (capacitación), que se brinde a los adultos de ahí la importancia de la capacitación dentro de nuestra sociedad.

Por su parte, Fernando Toledo (1988) en el ABC de la Capacitación, reconoce que este siglo se ha caracterizado por un avance sin precedentes en todos los campos del conocimiento humano, los cuales han contribuido a simplificar las tareas del hombre y que el

factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva para el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el elemento más valioso de la empresa ( Toledo, 1988).

Rafael Gómez Farías (1994), afirma que capacitar a los empresarios y trabajadores supone facilitarles su participación en el proceso productivo, agrega que un trabajador capacitado se acopla a los valores, normas y formas de comportamiento del grupo al cual se une. Enfatiza que capacitar es significado de ayudar a crear un ambiente de trabajo en que los seres humanos podrán experimentar niveles superiores de satisfacción. Por esta razón es que la Ciencia de la Administración del Personal ha dado mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las organizaciones (cit.op.).

## **A. DEFINICIÓN**

Capacitación, adiestramiento y desarrollo son los términos que se han utilizado de diferente manera por cada experto en la materia propiciando confusión y por esta misma razón, en México, cuando fue promulgada la Ley de Capacitación (Art. 153-A de la Ley Federal del Trabajo), un punto importante fue el acuerdo en el cual se considera que los conceptos capacitación, adiestramiento y desarrollo son sinónimos; no obstante lo anterior aún se persiste en las organizaciones hacer distinciones entre tales conceptos, por ejemplo, algunos expertos definen:

**Capacitación.-** *Las actividades tendientes a preparar al individuo incrementando el nivel de sus conocimientos para adquirir habilidades con más facilidad.*

**Adiestramiento.-** *Conjunto de actividades enfocadas a la adquisición de destrezas en una función particular; normalmente la refieren al dominio de herramientas que le permitan desempeñar mejor su trabajo.*

**Desarrollo.-** *Actividades que tienen un énfasis en las habilidades personales e individuales de un empleado, propiciando las bases para que el individuo tenga éxito en un contexto social, preparándolo para que pueda entender su persona en relación con otras personas y la dinámica de las personas en general dentro de grupos.*

Para el presente trabajo, se empleará el término *capacitación* como sinónimo de adiestramiento o desarrollo con el entendido de que al final de cuentas la capacitación se brinda cuando un empleado se le quiere preparar mejor para su puesto o para ocupar un puesto nuevo donde aplicará conocimientos, habilidades y actitudes; además, la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye, como lo afirma Siliceo (1993), el adiestramiento, siendo su objetivo primordial el proporcionar conocimientos, sobre todos los aspectos del trabajo. La capacitación, generalmente se entiende como "*una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un desarrollo en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador*" (Siliceo, 1981). Sin embargo, la capacitación ha trascendido los límites del simple "*hacer algo mejor*", del "*aprender algo que le permita hacer mejor su trabajo*". Hoy en día, mediante la capacitación se busca el desarrollo personal y profesional del individuo, así como un cambio en su cultura que se proyecte en un cambio positivo dentro de la organización en que él se desarrolla.

Ahora bien, existen ciertas actividades, por decirlo de algún modo, de capacitación aplicables según las necesidades del personal que conforma cualquier organización. Como

dice Dessler, (1979): "*Hay necesidad permanente de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que estén dando un rendimiento deficiente. También es necesario dar una capacitación que contribuya a la efectividad a largo plazo de los individuos, lo mismo que la organización misma, es evidente que se necesita distintos métodos de adiestramiento o capacitación para distintas situaciones.*", lo que se traduce en la implantación de estrategias tendiente a favorecer el enriquecimiento de la empresa y de los individuos que la conforman.

Uno de los productos del procesos de capacitación que más cuidan las empresas es el que resulta de las cuestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría de Trabajo, A la fecha, muchas empresas ven todavía a la capacitación como una carga legal con la que tiene que cumplir desconociendo los beneficios que ésta les proporciona (Capinte, 1986) Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta , que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos.

"En nuestro país, la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 ( en su fracción XIII en donde se considera como obligación para las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores) de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social." (Siliceo, 1993. pag. 37).

La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento en el trabajo redundará en beneficio de las propias empresas. Esta obligación se reglamentó por el Diario Oficial de fecha 28 de abril de 1978 y entró en vigor en mayo del mismo año.

Todo trabajador tiene derechos y obligaciones como tal, y para poder ejercerlos necesita tener conocimiento de ellos. Dentro de las obligaciones se encuentran las de los patrones, de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, ellos tienen el derecho de recibirlos para beneficio propio y de la organización en que trabaja.

## **B) EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.**

Para que la capacitación dé buenos resultados, es necesario que esté de acuerdo no sólo con las necesidades y capacidades del aprendizaje del participante, sino también con los requisitos específicos y las prácticas de la organización en que trabaja. Afirma House, (citado en Dessler, 1979).

La capacitación como proceso que busca desarrollar y perfeccionar conocimientos y habilidades para mejorar el desempeño en el trabajo debe ser sistematizada y organizada, esto hace que se conozcan y apliquen los principios y etapas del proceso administrativo. Según el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, (1992), existen cinco etapas en el proceso administrativo que se deberán aplicar en área de capacitación y son a saber:

### **1- Planeación.**

Tomando en cuenta las etapas del proceso administrativo de la capacitación planteada por el Instituto de Capacitación Fiscal (Incafi), tenemos que la planeación se inicia con la determinación de lo que puede hacerse y desea lograrse, mediante la investigación y valoración de condiciones futuras, determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, así como estableciendo la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempo, unidades, etc., para su realización. En el proceso de la capacitación, la planeación es la fase que le da razón

y contenido técnico pues conduce a determinar "*qué es lo que se va hacer*", para ello se vale de las siguientes actividades:

**a) Detección de Necesidades en Capacitación (D.N.C.).**

Para que los programas de capacitación tengan éxito, es necesario que se inicien sobre bases sólidas aprovechando de manera óptima los recursos, esfuerzos y tiempo. Esto nos indica que se deben precisar, en primer termino, necesidades presentes, prever y adelantarse a necesidades futuras (Siliceo, 1993).

La **DNC** es así el primer paso, sin esta investigación previa no se podría pensar en programación alguna y, como lo menciona Siliceo (1993), es la fase en la cual se ajusta el fenómeno educativo dentro de la organización donde se involucran funciones de previsión y planeación del proceso administrativo.

La **DNC** consiste en obtener información precisa sobre las actividades en las que se requiere capacitar a los empleados haciendo un análisis comparativo entre los conocimientos, habilidades y actividades inherentes a cada puesto y las características particulares que presentan los empleados sobre estos mismos conceptos.

La **DNC**, afirman Roberto Pinto y José Zendejas (1993), es parte medular del proceso de capacitación, ya que nos permite conocer los requerimientos del personal de una empresa a fin de establecer los objetivos y las acciones en el plan de capacitación. Y sin la previa

investigación de necesidades no se podría pensar siquiera en la programación de ningún curso (Siliceo, 1993).

#### *DEFINICIONES Y TIPOS DE NECESIDADES*

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Para H. Boydell (en Mendoza 1993) la palabra necesidad tiene que ver con la falta de algo; alguna limitación en determinada parte. Tomando en cuenta este concepto, la palabra *necesidad* esta relacionada con la carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema (UCECA en Mendoza 1993), por lo tanto esta sera la diferencia cuantificable, medible entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño real de una persona (Patiño, 1979). Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, nos referimos específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a *conocimientos, habilidades y actitudes*, que una persona debe adquirir, reafirmar y/o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas o funciones propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa (Incafi, 1992; Mendoza, 1993). Para Siliceo (1993), las necesidades en materia de capacitación son: carencias de entrenamiento de aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo. Remarcando la diferencia entre desempeño actual dentro del puesto de trabajo con las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el "**debe ser**" o situación esperada y "**lo que es**", o situación real. Esto nos permite conocer a que personas se debe capacitar y en que área específica estableciendo

también los alcances, profundidad y urgencia. Así también, la **D.N.C.** pretende conocer las carencias y limitaciones del personal y de la organización, que pueden satisfacerse mediante acciones de capacitación y cuales no.

#### ***TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:***

Segun el "Manual del Agente de Entrenamiento" del Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (1991), existen varios tipos:

**MANIFIESTAS:** Son aquellas que no requieren un gran estudio o investigación para ser localizadas o conocidas para determinarse. Sus causas son obvias y pueden ser debidas o causadas por ejemplo tras la instalación de nuevos equipos, el cambio de asignación del personal, la contratación del personal nuevo, etc.; reciben el nombre de manifiestas ya que son demasiado evidentes y por lo general su especificación no resulta complicada (Mendoza, 1993).

**OCULTAS O ENCUBIERTAS:** Algunos problemas que en principio pueden parecer de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, sobre todo en personal que tiene ya mucho tiempo realizando un trabajo, y que por esto mismo no se atreve a confesarlo. Estas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan un puesto y presentan problemas en su desempeño debido a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes y por lo tanto, estas necesidades, enfrentan resistencia entre el personal (cit.op.). Abordar las cosas desde este punto de vista, si bien es riesgoso, puede permitir llevar a cabo un trabajo más fácil de abordar.

**PARA ASCENSO:** Se pueden calificar como evidentes, pero son aceptadas e incluso demandadas, ya sea que las personas estén en el nuevo puesto o bien que próximamente sean ascendidas.

**PARA EL PUESTO ACTUAL:** Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas directamente con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se pueden calificar como urgentes, las causas pueden ser muchas, pero lo importante es darle a la persona los elementos para que pueda desempeñar eficientemente su trabajo.

**A FUTURO:** Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, se va a instalar un nuevo equipo o se va a lanzar un nuevo producto. En este caso, el capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos. No debe esperar a que el tiempo se le venga encima.

Por otro lado, el estudio de las necesidades de capacitación implica la realización de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. En otras palabras, es una investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de un puesto. Según el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal en determinación de necesidades, estos estudios se pueden realizar desde varias perspectivas a saber:

**PUESTO-PERSONA.-** Corresponde sobre todo al nivel operativo, administrativo y mandos medios, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos que se le asignan, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas más o menos precisas de trabajo.

En estos tipos de puesto puede haber varios ocupantes, de ahí que la investigación debe ser orientada hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo; posteriormente se compara a cada persona contra los requerimientos y así se establecen las necesidades.

**POR EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**- La actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por lo que es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de la empresa. Por otro lado, es necesaria una evaluación permanente del desempeño de cada persona, para encontrar áreas de oportunidad que obstaculicen el logro de los objetivos propuestos para su área de trabajo (Mendoza, 1990).

El desempeño del trabajador constituye una evaluación separada de las características del personal y de los puestos. Se califica principalmente la realización de un trabajo. El trabajador, sin tomar en cuenta el salario que obtenga, se puede desarrollar bien, mal o regular en su puesto. Esta apreciación sólo la puede obtener el supervisor, realizando comparaciones entre los trabajadores de una misma posición. Los criterios que se utilizan para darle mayor objetividad a esta evaluación son: iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de colaboración y disposición para el aprendizaje (cit. op.).

**CON BASE A PROBLEMAS.**- Se debe realizar cuando las necesidades de capacitación existentes, no se deben a deficiencias en los requerimientos de los puestos o al desempeño

de los trabajadores, sino a las a las necesidades de solucionar problemas que obstaculicen el desarrollo de las actividades (Mendoza, 1990).

Estos problemas se detectan cuando se observa, por ejemplo, disminución del rendimiento del trabajo, déficit de la calidad de los productos, aumento de accidentes laborales, costos más elevados, excesivo desperdicio, trastornos en la organización de la producción o bien un deterioro entre las relaciones interpersonales entre jefes y trabajadores. Esto es sólo una muestra de los problemas que se pueden presentar en las empresas, a las cuales, sólo una parte se puede solucionar mediante acción capacitadora, y el resto deben ser resueltos mediante cambios estructurales en la organización.

Por último, el establecimiento de objetivos: los cuales deben fijarse en función de los objetivos de la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la DNC. Los objetivos conducen al diseño del plan de capacitación.

#### **b) Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.**

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan. La elaboración de programas de capacitación implica la integración de objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

Los planes y programas son herramientas de la planeación que se elaboran para alcanzar los objetivos; una vez hecha la determinación de necesidades es posible establecer el plan

que se determine y los programas que permitirán trazar las acciones que se deben emprender -por quién, cuándo y dónde- permiten establecer La planeación es la primera etapa del Proceso Administrativo y sus elementos (pronóstico, objetivo, políticas, procedimientos, programas y presupuestos) están íntimamente relacionados las demás etapas de dicho proceso por lo que es una cadena de actividades dentro de la administración y capacitación misma (INCAFI 1992), "la planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrá de orientarlo; la consecuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su conclusión (cit. op. pag. 7). De ahí la importancia que tiene para el psicólogo la correcta aplicación de dicho procesos al momento de sentarse a formular los programas de capacitación.

Al mismo tiempo que se planean los recursos materiales y técnicos es necesario hacerlo con los recursos humanos, para esta planeación se debe seguir un proceso de investigación puesto que se deben obtener datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras a corto y largo plazo de las organizaciones (cit. op.).

En esta fase las funciones del psicólogo se centran en cuestiones que van dirigidas a la buena administración de los recursos, tanto humanos, materiales y físicos, con los que cuenta. Además de no confundir los términos "*calendarizar*" (el cual se limitaría, exclusivamente, a "llenar" de eventos un calendario con el objetivo de cubrir los programas de capacitación), con "*programar*" los programas trazan las acciones que se deben emprender, por qué cuándo y dónde. Un programa es el conjunto de actividades por desarrollar en un tiempo determinado y tiende a alcanzar las metas fijadas.

"Un programa en sí es un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado que establece una secuencia de acciones requeridas con el fin de alcanzar los objetivos estipulados" (Terry, 1990 pag.235). De una buena programación se desprenderán mejores resultados para el logro de los objetivos. Para que los programas de capacitación tengan éxito, es necesario que se inicien sobre bases sólidas aprovechando de manera óptima los recursos, esfuerzos y tiempo.

### **c) Diseño y Elaboración de Cursos.**

Para el diseño y la elaboración de cursos se requiere, por parte del psicólogo, conocimientos básicos de las teorías de aprendizaje (específicamente en adultos), las que se plantean en el inciso siguiente, con las cuales pueda diseñar el cuerpo del curso, es decir: **La Planeación Didáctica**, descrita en la Guía Didáctica o Ruta Crítica.

**La Planeación Didáctica:** es un elemento importante para estructurar organizada y sistemáticamente un curso, de tal forma que los factores que intervienen en ella facilita al psicólogo en la instrucción la optimización del proceso enseñanza-aprendizaje.

La planeación didáctica, está integrada por diferentes etapas o momentos, las cuales se señalan a continuación:

— **Elaboración del objetivo general.**— Constituye el resultado que se pretende obtener a través de todo el proceso de instrucción. Se expresa en forma de enunciado que describe en términos de cambios conductuales lo que se espera del participante al fin de la instrucción. En la elaboración de objetivos se deben cuidar términos ambiguos tales como el conocerá,

aprenderá, entre otros que por sí mismos resultan abstractos; en su lugar, empleará términos como mencionará, enlistará, manipulará, mencionará, etc. los cuales pueden ser mediales y observables.

✓ — **Estructura de contenidos.**- Consiste en analizar y organizar lógicamente el contenido del curso en tal forma que se identifiquen los temas a fin de planificar la instrucción. La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma como métodos, técnicas duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios directos, etc. Por contenidos se entiende los conocimientos que han de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento (Siliceo, 1993), en otras palabras, el contenido de un curso es el conjunto de temas por impartirse por lo que psicólogo puede apoyarse tanto de las diferentes técnicas y medios didácticos así como por los conocimientos de él respecto de la forma más fácil con la el adulto aprende.

— **Elaboración de objetivos particulares.**- Expresan lo que el participante estará en capacidad de hacer el término del tema. Se utiliza el verbo operativo y en tiempo futuro para definir la conducta tal como se mencionan anteriormente.

— **Estrategia de instrucción.**- Implica la visualización de todos los elementos necesarios para llevar a cabo la instrucción tales como las *Técnicas Didácticas* que son instrumentos, procedimientos o medios sistematizados para planear, organizar y desarrollar todo proceso de enseñanza-aprendizaje; *Medios Didácticos*: son los recursos materiales concretos, observables y manejables que facilitan la labor del instructor a representar lo que dice. Cabe mencionar que no existe algún método ideal que garantice ser el más óptimo en los resultados deseados, todo dependerá de los objetivos que se persigan así como de las

característica del grupo, del curso, del tiempo con que se cuente entre otros, por lo que el psicólogo deberá estar al tanto de ello y alternar sus métodos de enseñanza para un mismo programa educacional, considerando que no hay ningún grupo de aprendizaje idéntico uno de otro.

— **Tiempos:** en el cual se proponen los tiempos necesarios para cada actividad lo cual dependerá del número de participantes y de las horas establecidas para cada sesión.

— **Número de participantes:** Es necesario considerar que para cada tipo de eventos conviene un número determinado de participantes que permita un mejor manejo del grupo y mejor desarrollo de las actividades ya establecidas.

— **Horas óptimas de la sesión:** Consiste en el establecimiento de las horas mínimas necesarias para cada sesión que no provoquen que los participantes caigan en el cansancio o aburrimiento.

— **Criterios de Evaluación y Acreditación:** Donde se consideran aspectos tales como el manejo de las evaluaciones y asistencia de los participantes así como los criterios mínimos de acreditación para cada una de las evaluaciones parciales y la final. Es común que en materia de evaluación y acreditación resulte discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo -y en algunos casos "*antipedagógico*"-, que es difícil precisarlo; no obstante, Siliceo (1993), la define como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores, por lo cual se deberá tener información en cuanto a: reacción del grupo y del alumno, conducta y resultados reflejados en el desempeño del participante.

Como se puede notar, la planeación sienta las bases para que se de todo el proceso de capacitación, por lo tanto, depende de ella en buena medida.

## 2.- Organización.

La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura organizacional, es en donde se determinan los niveles jerárquicos lineales de autoridad y comunicación, donde se delimitan las responsabilidades y las funciones y, en general, se establece el orden que deben llevar todos los recursos que intervienen en el proceso de la capacitación. Para lograr lo que se ha planteado en la etapa de planeación debe dotarse a la capacitación de una estructura que permita su permanencia en el tiempo y el aprovechamiento al máximo de los esfuerzos dedicados, así como delimitar las responsabilidades y las funciones de cada uno de los integrantes de dicha estructura (INCAFI, 1992).

Esta etapa de la Capacitación consiste en relacionar las necesidades de capacitación y el plan elaborado para cubrirlas con los recursos humanos, materiales y financieros, con los que cuenta la institución, para determinar si es susceptible de ser alcanzado o resulta ambicioso para los recursos con los que se cuenta. De aquí se desprende que el plan de capacitación debe ser adaptado a las posibilidades de la institución. En esta etapa se determinan: honorarios, instalaciones, equipo, material, personal, tiempos, etc., que se requieran. En esta etapa se determinan: honorarios, instalaciones, equipo, material, personal, tiempos, etc., que se requieren. Asimismo, esta segunda etapa responde a las preguntas "cómo y con qué", se establecen las técnicas y recursos adecuados para conducir, de manera real y funcional, los procesos de capacitación.

Los elementos de la organización en la capacitación son: **estructura.-** la cual implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas responsables claras y tramos

de control delimitados; **integración del personal.**- administrar un sistema de entrenamiento, requiere de personas técnicamente preparadas, pues la capacitación no es sinónimo de cursos ni actividades para organizar eventos, es ante todo, una función eminente técnica y humana, por lo que la asignación de personas requiere de definir todas y cada una de las posiciones administrativas a realizar; **integración de recursos materiales.**- la capacitación no requiere de grandes inversiones pero sí necesita de que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución, por lo que se deberá de contar con aulas, muebles y equipos de video y auditivos que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se dé el proceso deseado; **funciones.**- el departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas propios al tipo de organización de la cual forma parte.

### **3.- Ejecución.**

Es la realización de las tareas y actividades planeadas y organizadas, donde se aplican políticas, estrategias, programas y procedimientos para alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo. Teóricamente, la ejecución consiste en la operación de las actividades dentro de los tiempos y lugares previstos. Invariablemente la ejecución de programas deberá considerar los siguientes aspectos: lugar, estrategia de capacitación a emplear, fechas, ponentes, recursos con los que se cuenten, mecanismos de difusión y el personal que deberá acudir a los eventos.

Por otra parte, se considerará la coordinación de eventos la cual consiste en el proceso de integración de diversas acciones de una o varias personas encaminadas al cumplimiento de los objetivos del evento; así como la actuación de las partes en tiempo y utilización de los recursos antes señalados.

Por último, la fase ejecución del proceso de la capacitación no es precisamente la selección o entrenamiento de instructores de modo estricto ni la definición tajante de programas en la práctica se requiere de rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y contenidos de los programas que fueron diseñados en la fase de planeación.

#### **4.- Evaluación y Control.**

La evaluación es un proceso sistemático y continuo en el que se aplican instrumentos diseñados o seleccionados para obtener información cualitativa o cuantitativa sobre los logros obtenidos. Permite determinar si el plan de capacitación ha logrado los resultados que se esperaban al diseñarlo, detectar fallas y deficiencias no previstas y realizar oportunamente ajustes, correcciones y cambios que se juzguen convenientes, en este sentido la evaluación se plantea como medio de control del proceso.

La evaluación proporciona los elementos para tomar decisiones acerca de si el plan sigue en operación, si se modifica, ajusta o corrige, o si se cambia totalmente; se revisan objetivos y resultados además de cada uno de los elementos que intervienen durante la operación del plan de capacitación.

El control, por su parte es la medición y corrección del desempeño con objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos del organismo social como los planes elaborados para lograrlos. Con el control se busca promover la eficiencia en la operación y la consecución de las entidades para el logro del éxito.

## **C. IMPARTICION DE CURSOS.**

La impartición de cursos corresponde, al igual que la del proceso administrativo y el diseño y elaboración de cursos, a una importante actividad del psicólogo dentro de la capacitación como docente o instructor. Ser instructor requiere de la aplicación de una serie de conocimientos adquiridos por éste a lo largo de su formación profesional.

Al momento de ser el propio psicólogo el instructor se le demanda no sólo tener un cúmulo de conocimientos respecto de los temas a desarrollar a lo largo del curso, sino además, la capacidad de transmitirlos a otros. Como conductor de grupos se debe asegurar que cualquier idea a transmitir vaya dirigido a lograr el cambio de conducta ya establecida, empleando materiales y técnicas didácticas que se ajusten a las características del grupo de aprendizaje.

### **1. La Formación del Instructor.**

La importancia de reconocer el aspecto de enseñanza-aprendizaje determina los métodos de instrucción más apropiados para el logro de los objetivos de la capacitación se debe entender que la enseñanza debe estar centrada tanto en el grupo como en el instructor. Por lo tanto, dentro del área de capacitación, existe la necesidad de preparar al personal en la formación de instructor, ya que es necesario que él sepa cómo es que se aprende, sobre todo en los adultos, y cuales son los procesos del mismo, descubrir la importancia de la motivación y su relación en la capacitación; además, conocer y manejar las diferentes técnicas y medios didácticos más comunes que le sirvan como herramientas dentro del proceso enseñanza-aprendizaje según las circunstancias y conveniencias del momento, así

como las características del grupo en el que se encuentre, a fin de que diseñe las estrategias más adecuadas y el aprendizaje de sus participantes sea óptimo.

## **2. Características del Instructor.**

Un instructor no es precisamente un profesor, es más bien una persona que transmite y comparte conocimientos, habilidades y actitudes. "El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación" (Siliceo, 1993, pag. 119). La didáctica que el psicólogo empleará para el logro del aprendizaje debe ser una estrategia destinada no sólo a la comunicación de conocimientos (tarea informativa) sino desarrollar aptitudes y modificar actitudes (tarea formativa) (Pichón Riviere, 1985). Para este autor la articulación de lo informativo y lo formativo se cumple en la construcción de un instrumento denominado Esquema Conceptual Referencial Operativo (ERCO), considerado como conjunto organizado de nociones y conceptos generales, teóricos, referidos a un sector real, que permite una aproximación instrumental al objeto particular concreto, que ubique al sujeto en el campo de conocimiento, le permita abordarlo, comprenderlo para poder operarlo.

El psicólogo trabaja con adultos, con personas que poseen conocimientos sobre el trabajo, que tienen experiencias que aportar, pero que también tiene resistencias, cautela, barreras y en general obstáculos para aceptar y aplicar nuevas formas de hacer las cosas, por eso, es el psicólogo quien trabaja con ellos en este campo de la educación. Permitiendo establecer canales apropiado de comunicación y confianza entre los participantes dentro del aula. Abriendo puertas que les permita exteriorizar sus experiencias y conocimientos, haciendo

que otros se apropien y vean reflejado las suyas en ellos lo cual facilita y enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje. El psicólogo como instructor debe reconocer que no hay caminos hechos, por lo que hará adecuaciones al programa previamente trazado.

Lo anterior se debe básicamente a que no existen grupos idénticos, sino al contrario, en cada uno se presentan personas con necesidades, expectativas y actitudes distintas, que lo hacen interactuar de manera diferente y formar un grupo con características particulares que lo distinguen de los otros grupos. Por lo tanto se requiere del instructor experiencia en el manejo de grupos, creatividad y capacidad para adecuar los contenidos, las actividades y los materiales didácticos a las necesidades de cada grupo, para propiciar un ambiente que permita a los participantes ser activos, descubrir nuevos conocimientos, manifestar sus diferencias personales, adquirir confianza en ellos mismos, entre otros.

Un instructor, según el manual de Formación de Instructores editado por el INCAFI (1991), más que enseñar, "*...debe lograr que otros aprendan, por lo que además de transmitir, debe motivar, hacer participar, aprovechar los conocimientos, experiencias y aportaciones de cada miembro del grupo, para enriquecer a todos sus integrantes; incluyéndose él mismo*" (pag.120); además, de ser un transmisor, es un conductor, un moderador, un catalizador y líder de un grupo que tiene como meta alcanzar los objetivos específicos que señalan el curso que conduce. Por lo que debe fungir como coordinador del aprendizaje, su tarea es de mantener con el grupo una relación asimétrica y reflexionar con éste que el aprendizaje y conjunto de conocimientos no son hechos individuales sino producciones sociales (Pichón, 1985).

Es por esto que al psicólogo se le facilita, ya sea por su formación académica o como resultado de su formación profesional, un mejor desenvolvimiento cuando se enfrenta al factor humano en comparación a otros profesionales que se involucran dentro del proceso de la capacitación toda vez que el psicólogo tiene que ver con actitudes, manejo de grupos, conocimiento de teorías del aprendizaje, facilidad para detectar y abrir canales de comunicación, etc.

Para el INCAFI (1991), todo instructor activo debe cuidar los siguientes requisitos:

**"Que quiera"**. Que quiera serlo y desee compartir con otras personas sus conocimientos, sus experiencias y las formas de trabajo que a él le han dado resultados en la práctica.

**"Que sepa"**. Nadie da lo que no sabe, para transmitir conocimientos, habilidades y actitudes a quienes no lo poseen, un buen instructor debe tener los conocimientos suficientes, la información necesaria, la suficiente disposición y las destrezas y actitudes propias sobre la materia que va a enseñar.

**"Que sepa cómo"**. Deberá de poseer conocimientos y práctica sobre el uso de: las técnicas y métodos de aprendizaje; las formas de integrar a un grupo; las técnicas de rompimiento de tensión y de motivación al aprendizaje.

**"Que tenga una personalidad adecuada"**. Que tenga aptitud y facilidad para trabajar en grupo; transmita credibilidad y empatía; esté consciente de que va actuar como líder de un grupo y que más que hablar y transmitir, su misión es conducir al grupo al logro de objetivos predeterminados.

De todo lo anterior " *un buen instructor debe dar buenos resultados y no solamente dar cursos*" logrando entre otras cosas integración grupal, adquisición de conocimientos y habilidades, cambio de actitudes, etc.

El instructor es un miembro más del grupo que tiene responsabilidades muy específicas; por su papel de líder tiene que tomar decisiones que afectan al grupo y a cada uno de sus miembros, por lo anterior, para que un instructor pueda manejar la conducta de un grupo, necesita antes conocer y manejar la suya propia.

El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura de autoridad; no es "el que sabe", sino un colega que asiste y ayuda en una búsqueda común. Para que él pueda propiciar el aprendizaje y desarrollar el conocimiento debe saber cómo se forman los conocimientos y a qué leyes obedece el aprendizaje (Gómez Palacio, 1991). Por lo tanto, se hace necesario enfocar la atención a cómo es que el individuo aprende, para lo cual se analizan algunos planteamientos respecto de las teorías del aprendizaje.

### **3. Teorías del Aprendizaje.**

En la actualidad existe en el medio, clara tendencia a pensar en el aprendizaje como un fenómeno del comportamiento en términos de "adquisición" de ciertas formas de conducta (Capinte, 1986). Es común encontrar conceptos tales como: aprender, saber y conocer en la redacción de objetivos en cada uno de los eventos de capacitación. La estrecha correspondencia entre estos significados es obvia; por ejemplo, en el American Heritage Dictionary (citado en Bower y Hilgard en 1989):

**Aprender** (verbo): 1. Obtener conocimientos, comprensión o maestría a través de la experiencia o el estudio. 2. Fijar en la mente o en la memoria; memorizar. 3. Adquirir a través de la experiencia. 4. Ser informado de ;5. descubrir.

**Saber o conocer** (verbo): 1. Percibir directamente con los sentidos o con la mente; aprender con claridad o certidumbre. 2. Tener certeza de, aceptar como verdad más allá de toda duda. 3. Ser capaz de, tener la habilidad de hacer. "Saber cómo" hacer algo.

La capacidad de aprender durante toda su vida es una característica del ser humano, aprender es por tanto, descubrir, asimilar, transformar y transformarse a sí mismos en interacción con el medio físico y social en que vive (Incafi, 1992). El aprendizaje es adquisición de conductas que se manifiestan en comportamiento posterior del individuo . Han sido muchas las definiciones que se han elaborado acerca del aprendizaje y, aún cuando son muy diferentes entre sí, todas ellas hacen referencia (implícita o abiertamente) a adquisiciones que se expresan a través de cambios o transformaciones en el comportamiento (Ardila, 1986). Aprender significa "obtener conocimientos a través de la experiencia" y "experiencia" es "percibir directamente de los sentidos" (Bower, 1989 pag.13).

Para Bower y Hilard (1989), el aprendizaje se relaciona con la adquisición de conocimientos, y la adquisición alude a un cambio referido a "posesión" y afirman: *"El aprendizaje se refiere al cambio en la conducta o en la potencial de conducta de un sujeto en una situación dada como producto de sus repetidas experiencias en esa situación, siempre que un cambio conductual no pueda explicarse con base en sus tendencias de respuestas innatas, su maduración, o estados temporales (como la fatiga, la intoxicación alcohólica, los impulsos, etc.)"* (pag. 23).

Desde el punto de vista de los empiristas (cit. op.) la experiencia es la única fuente del conocimiento, otorgan un estatus especial a la experiencia sensorial, afirman que las ideas provienen de impresiones sensoriales, ya sea como copias directas de ellas o como combinaciones de diversas ideas simples o complejas. En contraparte, los racionalistas sostienen que la razón constituye la principal fuente de conocimiento; antes que los datos de los sentidos, la autoridad, la revelación o la intuición, "la razón es el único fundamento válido del conocimiento, la creencia y la acción" (citado en Bower, 1989. pag. 15).

Según el manual de formación de instructores (1992), aprender es modificar de manera más o menos estable pautas de conducta. Asimismo, agrega que el hombre aprende de acuerdo a cuatro grandes categorías: *aprendizaje espontáneo*, es aquel que se efectúa con la influencia de la comunidad en que vive y se da sin que exista planeación del mismo o una intencionalidad expresada de un agente educador; *planeado o sistemático*, el cual generalmente se organiza de manera intencionada y conforme a finalidades concretas; *mecánico* en éste el aprendizaje se da mediante la memoria, hace hincapié en la enseñanza y transmite contenidos estáticos, librescos, ahistóricos y estereotipantes y; *significativo*, en esta categoría el aprendizaje depende de las necesidades de su aquí y ahora, procura además adecuar el objeto de estudio al sujeto que va a aprender, de tal forma, que a la vez que el participante aprende, desarrolla modelos de procesamiento de situaciones e información, este doble propósito sitúa al participante en la posibilidad de resolver nuevos problemas sin la presentación del docente. Es este último, el que garantiza mejores resultados cuando se trabaja con adultos.

El aprendizaje en los adultos se diferencia al de los niños. Los adultos pueden "aprender" a cualquier edad. Sin embargo, la forma en la cual los adultos aprenden difiere,

significativamente, del modo en que lo hacen los niños. Es necesario reconocer cómo es que los adultos aprenden.

Para Rodríguez Estrada (1988), el aprendizaje, aplicado a la capacitación, en los adultos se caracteriza por los siguientes elementos:

La capacitación de adultos funciona, no como una enseñanza académica, magisterial, intelectualista, sino como un aprendizaje vivencial, activo, participante y práctico en donde el adulto es capaz de exponer en el grupo sus experiencias positivas y negativas en compañía del instructor, facilitador del aprendizaje. En rigor, nadie enseña a nadie. El punto focal no debe ser la enseñanza de un maestro, sino el aprendizaje de los miembros de un grupo. Tarea que se le facilita al psicólogo, por su formación profesional.

No se viene a aprender una cantidad "X" de conocimientos, sino también, y sobre todo, actitudes, habilidades y conductas. El aprendizaje se traduce en desarrollo de habilidades y destrezas y en cambio de actitudes y conductas.

Hay que crear una comunidad de aprendizaje entre los participantes; propiciar una dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En el grupo cada uno ser factor de cambio para los compañeros. Por ello el grupo es reducido.

El conductor del aprendizaje no es un profesor, sino un coordinador "El conductor del aprendizaje no es una figura autoritaria; no es *el que sabe*, sino un colega que asiste y ayuda en la búsqueda común" (Rodríguez Estrada, 1988. pag. 4).

El trabajo con adultos, en materia educativa, es muy amplio ya que cada individuo tiene un conjunto de necesidades particulares; por tanto, el adulto estará motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si se da cuenta que esto le ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. Por eso, las experiencias de aprendizaje que busque corresponderán a sus intereses dominantes y variarán según los imperativos particulares de su edad. Son muchos los motivos que se involucran en una participación educativa organizada. Johnston y Rivera (citado en Incafi, 1991) enuncian las principales motivaciones que tienen los adultos para aprender:

- Obtener información en el trabajo.*
- Llenar agradable y provechosamente el tiempo libre.*
- Encontrar gente nueva e interesante.*
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.*
- Escapar de la rutina.*
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.*
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.*
- Aumentar ingresos.*
- Aumentar sus conocimientos generales.*

Por lo tanto el trabajo del Psicólogo se centra al manejo del grupo, confrontando experiencias que lo llevan a buscar la satisfacción de sus propias necesidades, enriqueciendo su vida, desarrollándolo y motivándolo en lo personal y profesional. Si relacionamos éstas con los intereses dominantes de los adultos, la enseñanza se deberá enfocar hacia la satisfacción tales necesidades, para obtener resultados satisfactorios de aprendizaje.

Estos son algunos puntos relevantes para tomar en cuenta cuando se capacita adultos :

Los adultos deben desear aprender.

Los adultos aprenderán únicamente cuando sientan una necesidad de hacerlo.

Los adultos aprenden haciendo.

Los adultos aprenden resolviendo problemas reales.

Su aprendizaje está basado en la experiencia y, por tanto, la experiencia afecta su aprendizaje.

Para Pinto y Zendejas (1993), el aprendizaje es "*un cambio en el comportamiento*" y en este sentido la capacitación, es un cambio planeado de la conducta. Estos autores enuncian tres grandes áreas sobre las cuales el capacitador debe tratar de influir:

*Dominio cognoscitivo:* Lo cual se relaciona con el aspecto mental, intelectual, teórico y conceptual del aprendizaje. Por medio de éste se adquieren las ideas sobre lo que se debe hacer. Es importante porque da un sustento a todas las actividades prácticas que se realizan y con frecuencia explica el porqué de determinada situación, en pocas palabras consiste en el que las personas sepan hacer el trabajo.

*Dominio psicomotriz:* Este se relaciona con el desarrollo o perfección de habilidades, tanto en lo motriz como en lo intelectual. Este dominio es lo que permite a las personas materializar en hechos concretos los conocimientos que han adquirido. Es la parte práctica, y en ellas las aprenden cómo hacer las cosas, esto es, el individuo puede hacer el trabajo.

*Dominio afectivo:* Este es el complemento de los anteriores y esta íntimamente relacionado con las emociones y los sentimientos. Con frecuencia es el más importante ya que a través de él se desarrollan valores y principios tales como al amor al trabajo, cultura

organizacional positiva. Con esto la gente llega a "querer hacer el trabajo", y es sabido que quien quiere hacer algo, buscar todos los medios a su alcance para lograrlo. El área afectiva comprende el conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras.

En 1985, Pichón Riviere afirma que el aprendizaje, está sustentado en "una didáctica que lo caracteriza como la apropiación instrumental de la realidad, para modificarla. La noción de aprendizaje se vincula íntimamente con el criterio de adaptación activa a la realidad, aprender es realizar una lectura de la realidad, lectura coherente, no aceptación acritica de normas y valores, sino con la capacidad de evaluación y creatividad" (pag. 209).

Para otros autores, el aprendizaje es el proceso mediante el cual un individuo o en conjunto con otros individuos modifican su comportamiento de manera más o menos permanente, como resultado de la realización de actividades.

"La persona a capacitar necesita aprender actitudes, formas de enfrentamientos a situaciones nuevas, así como el desarrollar su creatividad para solucionar problemas; al igual que la flexibilidad de pensamientos y adquirir una clara responsabilidad personal a través de los diferentes procesos mediante los cuales se realiza el aprendizaje formativo o capacitación hace crecer al hombre hacia su plenitud y perfeccionamiento de su ser" (Vega, 1994 ,pag. 8). afirma que en el aprendizaje formativo o capacitación hay que profundizar en el aprendizaje de tipo significativo y que muchos conocimientos, como el andar en bicicleta, mejorar las técnicas de natación se adquieren por el significado que tienen para el individuo y que se han adquirido por experiencia, gusto y que representan una utilidad en nuestras vidas y agrega: " El aprendizaje promueve el compromiso personal, hace que la persona se involucre en todo

su ser, descubra, alcance, comprenda y aplique todo lo que requiere o necesite saber". (pag. 13).

El aprendizaje supone una comprensión de los objetos que se asimilan, de su significado, de sus relaciones, de su aplicación, de su utilización (Gómez, 1991), es decir que debe formar parte de totalidades significativas que se adquieren a través de procesos evolutivos; esto es, en el aprendizaje el actor principal es el sujeto mismo que actúa sobre la realidad y la hace suya en la medida que la comprende y la utiliza para adaptarse mejor a las exigencias del medio. Por lo tanto, el proceso de enseñanza-aprendizaje debe centrarse en lo que el individuo sabe y como evolucionar dicho proceso en particular de cada uno de los conocimientos en que el individuo quiera hacer suyos mediante esa doble interacción maestro-alumno, alumno-maestro.

El aprendizaje vivencial es significativo; la dirección no está dada con base en los programas de alguien, sino en los intereses de los estudiantes en el "aquí y ahora".

Hay que tener presente una precaución: *el aprendizaje que implica cambios en la organización de la propia vida tiende a ser percibido como amenaza*. Cuando esto suceda el psicólogo será el encargado de detectarlas y delimitarlas atacando las causas y no los efectos. Es necesario estar preparados cuando surjan aquí y allá resistencias al cambio, algunas de ellas abiertas, otras sutiles y enmascaradas, pues estas resistencias resultan ser obstáculos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Las definiciones antes citadas, se refieren al aprendizaje con diversos términos, algunas coinciden en que éste se manifiesta en cambios operados en la conducta. Sin embargo, no

puede limitarse a la adquisición de comportamiento en general, más bien se deberá enfocar como una herramienta que permite al individuo apropiarse de su realidad y, tratándose de aprendizaje de adultos, mediante el cual él desarrolla aptitudes, enriquece sus conocimientos, mejora sus habilidades técnicas y profesionales, al mismo tiempo que obtiene una nueva orientación en cuanto a sus expectativas personales, profesionales y sociales.

Es en los cursos de capacitación donde se pueden adquirir conocimientos, habilidades y actitudes. Independientemente de la intención que tenga la empresa al enviar al personal a tal o cual evento, esta capacitación queda diseñada para favorecer antes a los individuos que a las instituciones, ya que estos son la médula espinal en la que se sustenta toda organización y en la medida en que el factor humano sea el más importante podrá involucrarse de una mejor manera en el logro de los objetivos organizacionales. Pues mientras más preparado estén los empleados más contribuirán a elevar la productividad elevando su nivel de eficiencia y eficacia de su trabajo.

Si consideramos que el futuro del país está en la educación que le brindemos a nuestros hijos; pero que el presente, el aquí y ahora, dependerá de la educación que le demos a los adultos; entonces, hay que centrar nuestra atención en la importancia del proceso de capacitación dirigido a un cambio de actitudes hacia la calidad, entendida ésta no como una moda que puede resultar efímera, sino como un parte fundamental de la cultura organización en la cual el propio individuo se desarrolla. Por ello, se deben encontrar los medios más idóneos para tratar de implementar mediante la capacitación la calidad en el servicio que se brinda en cualquier institución y muy en especial dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

## **II.- ACTITUDES Y CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FASE FINAL DE LA CAPACITACIÓN.**

**Falta página**

**N°** 49

## II.- ACTITUD Y CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FASE FINAL DE LA CAPACITACIÓN.

### A) LAS ACTITUDES.

#### 1 Definición de Actitud.

La palabra **actitud** no es fácil de definir, sin embargo, para cubrir nuestro propósito, comencemos con la siguiente definición: **actitud** disposición interna de tono emocional sea de aceptación, de rechazo o de indiferencia. Se entiende como aquella disposición dirigida hacia uno mismo, los demás, los objetivos las instituciones (Medaura y Monfarrel, 1994), no es una conducta propiamente sino una preparación para actuar. El INCAFI (1994), la define como la tendencia del comportamiento afectivo que es manifestado exteriormente y se rige por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

Ahora bien nuestras *actitudes* están basadas en muchas creencias (Perlman y Crosby, 1992). Feishbein y Ajzen (1975) han propuesto una teoría de acción razonada, la cual especifica cómo las creencias están combinadas para producir *actitudes*.

Las *actitudes* son sentimientos evaluativos (bueno-malo) hacia objetos, problemas, personas o cualquier otro aspecto identificable de nuestro ambiente (Perlman y Crosby, 1992). Se asume que son aprendidas y determinantes importantes de la conducta.

Para Allport (en Salazar, 1992), los psicólogos han definido a la *actitud* desde su particular marco teórico, sin embargo, otorgan gran importancia en el estudio de

comportamiento de grupos e individuos, afirma que hasta los sociólogos ven en este concepto una especie de "representación individual de la cultura y/o estructura social". Para este autor la *actitud* es un estado mental y neural de las disposiciones a responder, organizado a través de la experiencia y que ejerce una influencia directiva y/o dinámica de la conducta.

Hay dos formas, según Medaura (1994), en que se adquieren las actitudes: de modo directo, a través de su propia experiencia las cuales tienen que ver con la realización de actividades significativas y satisfactorias p.e., la importancia del trabajo en equipo y por tanto la disposición a esta actividad o de modo indirecto a través de la identificación del individuo con otros a quienes quiere y admira.

## **2. Componentes de las actitudes.**

Al comentar la definición de Allport, para el concepto de actitud y específicamente al enfrentar el punto que señala su organización, existen tres componentes de las actitudes: afectivo, cognitivo y conativo. Salazar (1992), agrega que los componentes de las actitudes pueden servir para clasificar las definiciones del concepto en términos del tipo y número que se incluyen en cada uno de ellas:

Definiciones que incluyen un componente.- Se trata de definiciones que ven a las actitudes como la tendencia a evaluar un objeto en términos positivos o negativos, bueno o malo, justo o injusto, es decir, concepto de actitud basado en elementos afectivo-emocional-evaluativo, y en casos la actitud puede ser definida como disposición para evaluar objeto favorable o desfavorablemente

Definiciones que incluyen dos componentes.- A los elementos afectivo-emocional-evaluativo se suma el elemento cognitivo, esto es, que para poder estar en condiciones de evaluar un objeto se tiene antes que disponer de alguna información sobre éste y se expresa en las creencias y conocimientos que el sujeto tiene del objeto.

Definiciones que incluyen tres componentes.- Las dos anteriores definiciones, dice Salazar, incorporan elementos que no son estrictamente conductuales toda vez que su expresión cae solamente a nivel verbal, por tal, se incluye el elemento conductual o de tendencia a la acción. El componente conductuales la conducta explícita dirigida hacia un objeto o persona.

Para Salazar (1992), las actitudes son tendencias o predisposiciones *aprendidas* para evaluar objetos de manera positiva o negativa, este autor enumera cinco funciones íntimamente ligadas a las *actitudes* las cuales son: Cognoscitiva, utilitaria, económica, expresiva y defensiva.

### **3.- Funciones de las Actitudes.**

Las actitudes desempeñan, según Salazar, diferentes funciones remarcando las siguientes:

**Cognoscitiva.-** Las actitudes forman parte de un sistema que "codifica", "selecciona" o "interpreta" tanto a los estímulos como las respuestas, la función cognoscitiva se refiere a los contenidos del conocimiento -correctos o incorrectos con los cuales el individuo se enfrenta a la realidad.

**Utilitaria.-** Esta se le conoce también como adaptativa o instrumental y asegura que los individuos se esfuerzan por maximizar las consecuencias y minimizar los castigos. Así se desarrollan actitudes a favor de objetos recompensables y desfavorables a los que conducen a la obtención de un castigo. La función utilitaria de las actitudes posibilita la formulación de un análisis mediato-finalista, que señalan la disposición favorable hacia un objeto determinado.

**Económica.-** Una de las funciones importantes de las actitudes es la de proveer una guía práctica y simplificada de las conductas apropiadas frente a algunos objetos. Los estereotipos y las creencias que figuran en nuestro mundo actitudinal cumplen esta función: son simplificaciones, con implicaciones unívocas respecto de la acción.

**Expresiva.-** En este nivel, las actitudes se involucran los aspectos del ámbito mental. Kelman (citado el Salazar, cit.op.) Señala que desde esta perspectiva psicoanalítica, las actitudes proveen expresiones catárticas de tensiones internas. Asimismo, otra función expresiva tiene que ver con la autoasertividad, esto es, que tomando o asumiendo actitudes hacia diversos aspectos de la realidad, las personas se crean una identidad.

**Defensiva.-** Otra de las funciones de las actitudes es la de permitirnos manejar "conflictos interiores", más que como respuesta a características de un objeto social hacia donde estaría dirigida la actitud., como sería el caso de personas que actúan seguras de ellas mismas y que sin embargo arrastran problemas de autoestima.

El individuo a lo largo de su vida adquiere una serie de actitudes respecto al amor, responsabilidad, honestidad, gratitud, generosidad que las ha adquirido desde su infancia, de

su familia en forma indirecta a través de sus padres, con quienes convive, ama y admira; o las ha adquirido en forma directa a través de experiencias personales que han tenido una resonancia importante.

Ahora bien, las actitudes se plantean como importantes para la predicción del comportamiento (Salazar, cit. op.). La importancia de reconocer las actitudes como parte fundamental del comportamiento del individuo nos permitirá insertar de mejor manera una actitud de servicio de Calidad Total. Y los principales protagonistas en la calidad son los trabajadores es decir, el factor humano (Acle, 1994), y en la medida en que se les involucre, aceptando en buena medida su participación mediante la creatividad y productividad será posible mejoras en el trabajo o servicio, de manera contraria, las empresas con situaciones laborales conflictivas, reducciones de plantilla, huelgas, etc., no podrán pensar en la posibilidad de implantarla ya que toda la conflictividad se canalizará a través de ésta (Palom, 1991).

## **B. LA CALIDAD.**

Existen varios autores que han expuesto sus puntos de vista respecto a la implantación de la Calidad Total dentro de las organizaciones, las cuales van desde los padres o percursoros de la calidad como Deming, Juran e Ishikawa hasta los que actualmente han querido implantarla en nuestro país como Aclé quien ha dado un gran aportación de los retos y riesgos de la Calidad Total entre las organizaciones y en Administración Pública; así también, se suma un nuevo elemento aportado por la Ingeniería de Servicios: *el valor agregado*.

### **1 Concepto de Calidad.**

La calidad de un producto según Grocock en 1993, es el grado de conformidad de todas las propiedades y características pertinentes de un producto relativos a todos los aspectos de la necesidad de un cliente, limitado por el precio y entrega que él o ella está dispuesto a aceptar.

La calidad puede ser definida tanto al interior como al exterior de la organización, sin embargo la calidad debe ser dirigida hacia la satisfacción del cliente quien al final del proceso es quien determinará la calidad o no calidad de un producto o servicio.

"Ultimamente hemos tenido muchos visitantes de los Estados Unidos y Europa que desean observar nuestra tecnología de fabricación de discos fonográficos. Saben que nuestros discos suenan mejor, pero cuando visitan la planta descubren que empleamos la misma tecnología, la misma prensa y las mismas materias primas. Algunos insisten que

tenemos soluciones secretas y piden que les dejemos inspeccionar los residuos. Ponen expresión de desconcierto cuando les digo que la diferencia en la calidad del sonido no proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente..." Así inicia, Kaoru Ishikawa, su introducción al "**Control Total de Calidad**" en 1992.

El enfoque totalizador de Dr. Ishikawa, se sustenta en su afirmación de que mediante la actitud hacia el control total de Calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente de la misma, cualquier empresa puede crear mejores productos a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior.

Una condición básica, es que el compromiso por implantar Control Total de Calidad sea para siempre y deberá prolongarse por toda la existencia de la empresa. Una vez comenzado, el movimiento tiene que promoverse y renovarse continuamente. La paciencia es una virtud, dice un proverbio oriental.

Algunas de las ventajas que cita el Dr. Ishikawa, son las siguientes:

El Control de Calidad da una verdadera garantía. Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción ciento por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El Control Total de Calidad y en Control de Procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar estas causas (Ishikawa, 1985). Asimismo, Ishikawa (1994), considera que el control de calidad (CC) de toda empresa es sencillamente "*que todo individuo de cada división de la empresa deber estudiar, practicar y participar en el control de calidad*" "*...el control de calidad debe ser integrado , es importante fomentar no sólo el control de calidad, que es esencial , sino al mismo tiempo el control de costos (de utilidades y precios), el control de*

*cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fechas de entrega"... "el término calidad significa calidad y que se extiende a la calidad del trabajo en las oficinas, en las industrias de servicios y en el sector financiero".*

Ishikawa considera que la aplicación de la estadística a los negocios, significa toda una revolución conceptual en la gerencia y atribuye a este sólo hecho la revitalización de la industria japonesa .

En base a esto formula sus seis pasos y considera que esta es la manera como se transformaron muchas empresas.

#### LOS SEIS PASOS DE ISHIKAWA

**\* Primero la Calidad; no las utilidades de corto plazo.-** Las empresas no deben pensar en las "ganancias" a corto plazo debe centrarse en buscar "primero la calidad" y las utilidades aumentarán a la larga de lo contrario la empresa perderá competitividad en el mercado

**\*Orientación hacia el consumidor.-** Esto es, ¿quién determina la calidad de los productos?, obviamente que los consumidores, por lo tanto, las empresas deben fabricar productos que los clientes desean lo que implica ponerse en lugar del consumidor y escuchar sus opiniones y actuar tomando en cuenta sus puntos de vista.

**\*El proceso siguiente es su cliente.-** Tomando en cuenta lo anterior, el personal que conforma la empresa debe olvidarse de las divisiones que pudieran existir entre los diferentes departamentos y centrarse en el cliente o consumidor final.

**\*Utilizar métodos estadísticos.-** Todos los logros o hechos por la empresa deben ser expresados por cifras exactas, por lo tanto se utilizarán los métodos estadísticos, lo cual permitirá hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas necesarias y no valerse de la experiencia personal o del "sexto sentido" y "corazonadas".

**\*Respeto a la humanidad ( participación ).-** En el momento en que la empresa se decide por instaurar la calidad tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos para así delegar la autoridad en los subalternos la cual les permita aprovechen la totalidad de

sus capacidades. De tal modo que permita se involucren y por lo tanto se sientan parte de la misma.

**\*Administración interfuncional .-** Las empresas tienen que olvidarse de las estructuras lineales y fomentar las relaciones a todo lo ancho de la empresa por comités interfuncionales de apoyo.

Según Joseph M. Juran (citado en el Diplomado de Gerencia Estratégica impartido por la UNAM, 1995), La calidad es la adecuación de las características de un producto para el uso que tendrá, por lo tanto es necesario analizar las necesidades del consumidor a quien va dirigido.

Edwards Deming (cit.op.), implementa métodos estadísticos en la administración de las organizaciones, expone una reacción en cadena en busca de la calidad a mayor calidad menos costos y más productividad por lo tanto calidad genera trabajos; en cambio, a la inversa, menos o baja calidad afecta a toda una línea de producción desde que se reciben los insumos hasta llegar al último consumidor, se pierden clientes y disminuyen los ingresos lo cual repercute en la penetración y existencia de la empresa u organización en el mercado.

P. B. Crosby (cit. op.), argumenta la conveniencia de prevenir los errores ( habla de cero errores), ya que es a la larga más económicos, sugiere controlar la calidad de los productos en línea de fabricación; calidad se define como el cumplir con los requisitos del producto si que tenga que ver la excelencia.

Para Taguchi (cit. op.), la calidad está en función de los costos o pérdidas que un producto provoca a la sociedad, es decir la insatisfacción del consumidor, así como las pérdidas de la compañía. La no calidad es la pérdida mínima provocada por un producto a la sociedad desde el momento en que es embarcado y un producto con calidad es el que actúa

conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causa poca o ninguna pérdida por efectos colaterales incluyendo el costo de su utilización (Taguchi, 1995).

Por otra parte, en lo que respecta a los Círculos de Calidad Thompson (1992) afirma: Los japoneses inventaron los círculos de calidad como último paso en su esfuerzo por la aplicación de las técnicas de control estadístico de la calidad. Una vez desarrollados los círculos de calidad rápidamente se convirtieron en algo más que instrumentos para lograr la participación de los trabajadores en el proceso del control de calidad de los productos. Thompson destaca que sus funciones se ampliaron. Los trabajadores comenzaron a presentar propuestas relacionadas con incremento de la productividad, con medidas de seguridad industrial y, en algunos casos, mejora del diseño del producto. Los administradores los escucharon y aceptaron sus ideas. El círculo de control de calidad muy pronto se convirtió en el vehículo para lograr la participación ilimitada de los trabajadores en las decisiones de la gerencia.

Esto nos demuestra ante todo que el éxito en el desempeño de cualquier actividad empresarial no depende exclusivamente de la técnica, sino del aspecto humano fundamental de sus objetivos productivos, es decir, que el factor humano es de gran preponderancia para el buen desarrollo de esta actividad.

De hecho el 80% de los problemas serios que aquejan a las organizaciones modernas se refiere al factor humano (Rodríguez 1991). Por otra parte, "las ciencias tecnológicas, que tratan las **cosas**, se desarrollan mucho más rápido que las ciencias que estudian a las **personas**. Parece ser que existe un desequilibrio entre tecnología y el humanismo" (cit. op.).

"Por fortuna, en los últimos años la sociedad mexicana ha reaccionado y se preocupa por desarrollar, en forma racional, el capital humano a todos los niveles. Surgen por todas partes programas de capacitación humanística con miras a que cada quien se responsabilice de su destino, se abra la colaboración, cuestione las metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos aumenten la productividad en formas creativas" (Rodríguez, 1991). Con lo anterior se demuestra que en nuestro país las organizaciones no pueden ni deben esperar a que los cambios le agobien, y que si se permite a todos los empleados de cualquier organización participar activamente en las metas y objetivos de la misma los resultados serán más satisfactorios.

Coopers y Lymbardo (1993) agregan que la calidad tiene que ver con un significado global y unificador hacia el interior y con uno operativo que se proyecta al exterior de la organización. La palabra calidad es la referencia y el objetivo de cualquier actividad desarrollada en la empresa (cit. op.). La calidad debe englobar el término excelencia y para algunos autores como Coopers debe incluir aspectos tales como: competitividad, entregas, costes, excelencia, moral, productividad, beneficio, calidad del producto, etc. Además de nociones más generalizada como: calidad en las prestaciones de la empresa, calidad en el trabajo de cada integrante de la empresa, calidad de la organización y de la imagen de la empresa en el mercado y en el mundo exterior. En un significado operativo la calidad tiene dos caras la calidad como satisfacción del cliente y con el producto mismo.

Para los expertos en mercadotecnia, la calidad significa un producto o servicio que satisfaga las demandas y expectativas del cliente. Para ellos, la calidad esta determinada por factores externos. Para los técnicos, profesionales y funcionarios públicos, la calidad

significa que los productos y servicios de una compañía responden a los estándares establecidos dentro de la organización.

Las expectativas y exigencias pueden aplicarse a la calidad técnica de un producto o servicio. Pero también pueden aplicarse al aspecto humano de la calidad, es decir, a la actitud y comportamiento de la gente que hace un producto o entrega un servicio.

La importancia del factor humano es a menudo subestimada por la industria privada, los funcionarios públicos, e incluso por los expertos en calidad. Según el Time Manager Internacional (TMI) en 1992, añade una nueva dimensión a la comprensión predominante de calidad ampliando la definición.

"No es sólo la calidad de productos y servicios lo que es importante, la calidad de las personas que entregan los productos y los servicios también es esencial. La calidad del producto y del servicio dependen de los esfuerzos de los individuos y grupos".

Para el TMI existen dos elementos: la calidad tangible y la intangible. La primera se refiere a el momento en que se responden a demandas y expectativas concretas: por ejemplo tiempo, cantidad, finanzas, índice de defectos, función, durabilidad, seguridad y garantía. La segunda cuando se responde a expectativas y deseos emocionales: por ejemplo actitudes, compromisos, comportamiento, atención, credibilidad, coherencia y lealtad. Por lo tanto, se distinguen dos elementos: por una parte los productos y por otra el servicio que preste la organización.

De acuerdo con esta definición el TMI trabaja con cinco tipos de calidad:

° **Calidad personal.**

°Calidad departamental.

°Calidad de producto.

°Calidad de servicio

°Calidad de la compañía.

Sin duda alguna que el éxito de toda organización está dada por la calidad del personal que la conforma. Hasta aquí, sobresale la importancia del factor humano, pero sin capacitación, éste tiene la misma utilidad que una campana sin badajo (Acle,1994), por lo tanto, el proceso educativo que nos puede brindar la capacitación hacia la instauración de una actitud a la calidad es una de las piezas claves en la implantación de la Calidad Total.

Rodríguez Estrada hace una diferencia entre el trabajo y la calidad de un trabajo "X" para una persona "Y", enunciado las siguientes variables:

**La naturaleza de las tareas:** que tengan cierta afinidad con la personalidad del sujeto, tanto en su característica como en sus capacidades. Esto es, si el individuo es una persona que le gusta las actividades dinámicas en la cual tenga la libertad de ser creativo e innovador se sentirá frustrado si consigue un trabajo "burocrático", donde la norma esté "por encima" de la operación y no haya flexibilidad en el desarrollo de sus actividades.

**El ambiente humano:** que no me toquen compañeros molestos ni jefes autoritarios. El contexto humano en donde se desarrolle el sujeto laboralmente hablando, deberá estar plagado de armonía entre los integrantes del equipo de trabajo al cual pertenece, teniendo al frente del equipo a un jefe que se preocupe tanto por las metas establecidas como por el aspecto humano de sus subordinados.

**El medio físico:** que los elementos espacio-temporales me sean favorables, sin distancias excesivas, ni horarios incómodos, ni transportes caros ni edificios no funcionales. Es obvio que cualquier trabajador se sentirá a gusto y por tanto dará mejores resultados si el lugar en donde desarrolla sus actividades es cómodo, acogedor, bien ventilado, con una distribución adecuada de los recursos y con una imagen agradable. De lo contrario, su productividad se verá disminuida afectando no sólo al departamento en que labora sino repercutirá con los que tengan relación directa con él.

**Mis actitudes básicas:** que sean positivas y constructivas; que no haya caído yo en la trampa del cinismo y del rechazo del trabajo. Es muy común que entre los mexicanos se emplee el termino tal como: "la ociosidad y la vagancia es la madre de una vida padre", la cual puede llevar al sujeto a considerar al trabajo como algo negativo y nefasto al convivir con otros individuos quienes practican ese concepto y comportarse como los demás siguiendo el refrán: "al lugar donde fueres haz lo que vieres".

Por lo antes expuesto, no debemos considerar al trabajo como un mal necesario, sino como el lugar que nos permite el desarrollo personal y profesional (Rodríguez, cit. op), como la gran oportunidad de crecer y amar.

Hoy en día, el cliente cada vez es más exigente y que el concepto de "calidad" varia de un cliente a otro la calidad de un servicio se percibir de forma diferente según sea nuevo o muy difundido, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo (Horovitz ,1991).

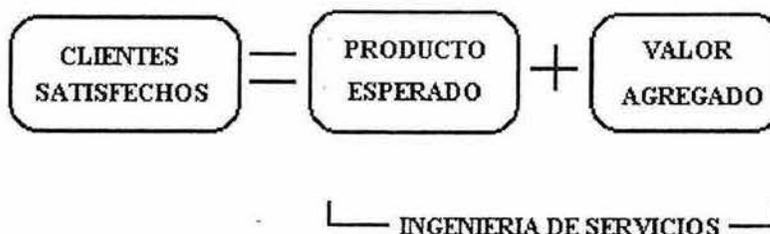
Sin embargo, como menciona Horovitz (1991), resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y saber si se mantiene una promesa.

Para ser operativas, las normas de calidad deben: expresarse desde el punto de vista del cliente; ser ponderable; servir a la organización de arriba abajo.

## 2.- Ingeniería de Servicios.

Por otra parte, existe hoy en día un concepto nuevo dirigido a las empresas prestadoras de servicios y es el denominado Ingeniería de Servicio. La Ingeniería de Servicios supone que no basta con satisfacer las necesidades específicas de los clientes a los cuales se presta un producto o servicio, sino que es necesario brindar un *valor agregado* a éste de tal modo que sea percibido por el cliente o usuario diferenciando su producto de los demás para lograr de este modo ventajas competitivas (Diplomado de Gerencia Estratégica. Facultad de Contaduría y Admón, 1995). *"La Ingeniería de Servicios es un enfoque dirigido a innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenidas"* (Picazo, 1992, pag. 67).

Para crear clientes satisfechos la Ingeniería de Servicios presenta la siguiente ecuación:



La creación de valor agregado, afirma Picazo, debe ser un proceso continuo y sostenido para que de este modo se convierta en una ventaja competitiva de importancia esto dependerá de la percepción que el cliente tenga de los atributos y funciones de lo que se hace el producto o servicio, de que el cliente reciba el producto así como de la diferenciación que tenga de éste con el de la competencia.

Desde el punto de vista de la Ingeniería de Servicios se considera un enfoque bidimensional en la que la calidad total es:

La calidad total no es un técnica, sino una actitud mental y una forma de vida.

La calidad total no es responsabilidad del trabajador, sino de la alta dirección.

La calidad total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad.

La calidad total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va a hacer.

El control de la calidad empieza en una oficina de producción, la calidad total en la mente de los miembros de la alta gerencia.

El trabajo de Picazo sobresale por el hecho de establecer un modelo de servicio a la mexicana, -tomando como modelo el triangulo del servicio planteado por Carlzón: estrategias de servicio, gente y sistemas de la organización dirigidos hacia el cliente el cual lo denomina el hexágono del servicio con los siguientes factores íntimamente relacionados entre sí: comunicación, innovación, calidad de servicio, calidad del producto, precio y sistemas de información, todo esto en base a la planeación estratégica dirigidos al cliente.

Ahora bien, la dependencia en la cual se pretende llevar a cabo este proyecto es una organización prestadora de servicio tales como asesoría, información, soporte técnico,

asistencia a contribuyentes, visita domiciliaria, programas de detención vehicular de procedencia extranjera, por lo tanto se hace necesario brindar a los contribuyentes, quienes se dirigen a ella a solicitar un servicio, un servicio con calidad. Por desgracia hoy en día hablar de hacienda y pago de impuestos es hablar autoritarismo, despotismo, burocratismo y pareciera ser que el cliente (contribuyente), fuera el enemigo a vencer. Tomemos en cuenta que el servicio también es un producto y que nadie puede dar lo que no tiene. No podemos pedir a alguien dar un servicio con calidad si no esta "casado" con la idea, he aquí nuestro primer paso en esta gran tarea. Seamos conscientes de que el desarrollo del conocimiento humano y la creación de conciencia hacia ciertos valores requiere de tiempo. Emprender un cambio siempre significará afrontar retos y correr riesgos (Acle, 1994).

En nuestro país estamos viviendo un proceso de concientización hacia la calidad (Acle, 1994), lo anterior es sin duda el primer paso. Pero este interés, no asegura por si mismo que el desarrollo de la calidad será exitoso, ni tampoco que este entusiasmo sea suficiente para aplicar el concepto en las organizaciones, por lo tanto, es necesario que en las empresas u organizaciones tengan claramente definidos su misión, objetivo y por ende un plan estratégico (Acle, 1994).

Es necesario tomar en cuenta que cada organización tendrá las características culturales del grupo que la conforma, como se mencionaba anteriormente, la motivación llega a adicionarse con las competencias de los individuos para influir en el comportamiento del empleado y su rendimiento, y esta fuerza interna que los impulsa a actuar para satisfacer sus necesidades personales, es una variable intangible e imposible de medir directamente (Guerin 1992). Es preciso volver sobre las determinantes de estas necesidades y de esta motivación que son los valores, actitudes, las normas de los individuos. Aunque el término cultura no se

haya definido aún universalmente, para algunos autores tiene que ver con el conjunto de predisposiciones que favorecen el desarrollo de ciertos comportamientos más que de otros. La cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes, que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes. Por su parte, Kantor (1980) afirma que los eventos culturales constituyen evoluciones elaboradas de conducta y productos conductuales basados en adaptaciones a ambientes topográficos y biológicos, así como a condiciones interpersonales y de intergrupo, para Kantor los eventos culturales son totales y completamente naturales y están completamente condicionados por circunstancias de grupo.

En las empresas de servicio, como es el caso de la Secretaría de Hacienda, la actitud tiene especial importancia como variable del comportamiento y de la efectividad., es indispensable para conocer al cliente y establecer una empatía con él, ser cordiales y aplicar el criterio para amoldar los procedimientos a sus expectativas, en lugar de hacerlo víctima de las necesidades de la productividad y de los sistemas internos de la organización; ver al cliente como el factor más importante para nuestra organización en vez de mirarlo como enemigo al cual se tiene que "exprimir", recordemos que en última instancia es él quien definirá la calidad que cualquier organización pretenda brindar tanto en sus productos como en sus servicios.

Si un gobierno permanece al margen de los cambios, aún cuando el mismo los haya propiciado deliberada o inconscientemente y no logre descifrar en los signos de su tiempo la naturaleza de los días por venir, puede terminar convertido en oposición cuando éstos inevitablemente lleguen. Por eso, la Administración Pública debe buscar cambios que tiene que ver con la cultura, modificando hábitos, actitudes, valores, principios, vicios y malas

costumbres. Por lo tanto, la eficiencia de la administración pública en todas sus expresiones es fundamental para elevar la calidad de lo que el país produce y contribuir a su competitividad internacional, como el elemento que permita mantener y expandir la planta productiva (Acle, 1992).

**SEGUNDA PARTE.**  
**ASPECTOS NORMATIVOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE HACIENDA.**

### **III.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESAS DONDE SE DESARROLLA EL PRESENTE TRABAJO.**

### **III.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DONDE SE DESARROLLA EL PRESENTE TRABAJO.**

#### **A. ESTRUCTURA DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (S.H.C.P.).**

Este trabajo se lleva a cabo en la Subadministración de Capacitación de la Administración Local de Auditoría Fiscal Naucalpan perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.). Tiene como giro el servicio público.

La S.H.C.P. es la institución encargada de formular los proyectos de leyes y disposiciones impositivas, en el cobro de contribuciones incluyendo las de comercio exterior. También proyecta y calcula los ingresos de la Federación considerando las necesidades del gasto público y la política del desarrollo social con el objeto de lograr la estabilidad de la nación.

#### **1. Organigrama de la S.H.C.P.**

Para poder conocer esta dependencia se encuentra constituida de la siguiente manera:

**-La Oficialía Mayor.** Controla y fiscaliza el funcionamiento de la S.H.C.P. y apoya a la Contraloría General de la Federación en las mismas funciones a nivel Gubernamental.

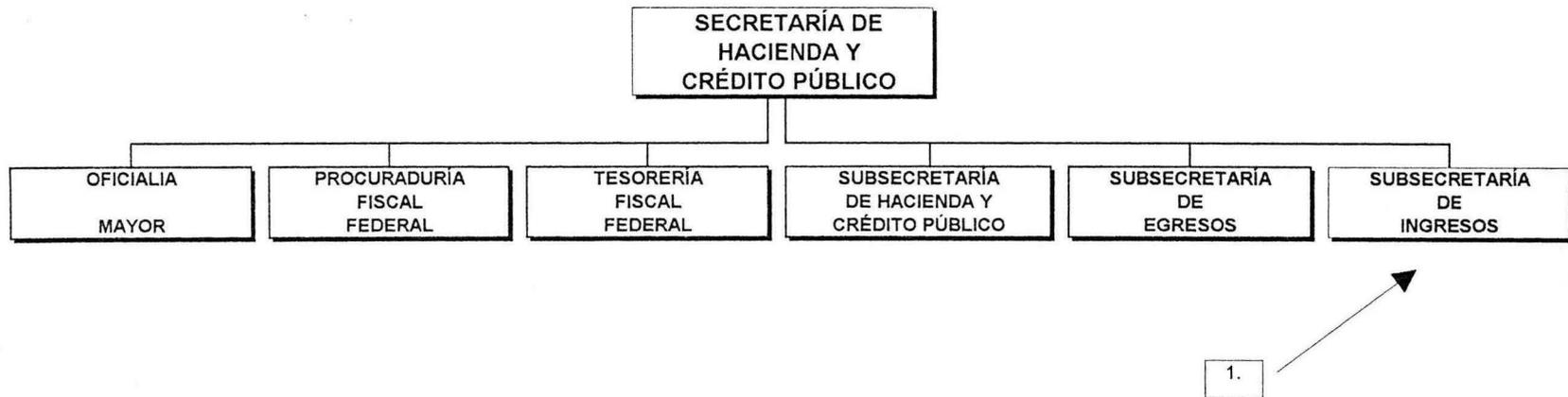
- La Procuraduría Fiscal de la Federación.** Es el representante legal de la S.H.C.P. ante los Tribunales de la República y otras autoridades competentes.
  
- La Tesorería de la Federación.** Controla los recursos económicos y es la receptora de los ingresos de la Federación.
  
- La Subsecretaría de Hacienda.** Propone la política del Gobierno Federal en materia de Crédito Público de la Administración Pública Federal, y de las asignaciones presupuestales y en materia de deuda pública.
  
- La Subsecretaría de Egresos.** Formula y controla el financiamiento interno y externo de los proyectos de inversión multinacionales a nivel nacional, sectorial y regional.
  
- La Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.).** Es la encargada de la recaudación de ingreso provenientes de impuestos, derechos, aprovechamientos y demás ingresos incluyendo los que se generan por operaciones de comercio exterior.

Ver el organigrama 1.

ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN  
SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

ORGANIGRAMA



La flecha indica de donde depende la Subadministración de Capacitación.  
El número el nivel en que se encuentra dicha Subadministración.

## **2.- Estructura de la Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.)**

Para el buen desempeño de las funciones de la Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.) se encuentra dividida en tres niveles, a saber:

### ***a) Nivel Central.***

Se encuentra constituido por:

#### **Cuatro Direcciones Generales:**

- Dirección General de Política de Ingresos.
- Dirección General de Interventoría.
- Dirección General Fiscal Internacional.
- Dirección General de Planeación y Evaluación.

#### **Cuatro Administraciones Generales:**

- Administración General de Recaudación.
- Administración General de Aduanas.
- Administración General Jurídica de Ingresos.
- Administración General de Auditoría.

#### **Dos Coordinaciones Generales:**

- Coordinación general con Entidades Federativas.
- Coordinación General de Administración.

### ***b) Nivel Regional***

Cada Administración General tiene una Administración Regional que la represente. Así tenemos las Administraciones Regionales del:

- Noroeste.
- Noreste.
- Golfo Pacífico.
- Sur.
- Norte Centro.
- Occidente.
- Centro.
- Metropolitana.

### ***c) Nivel Local.***

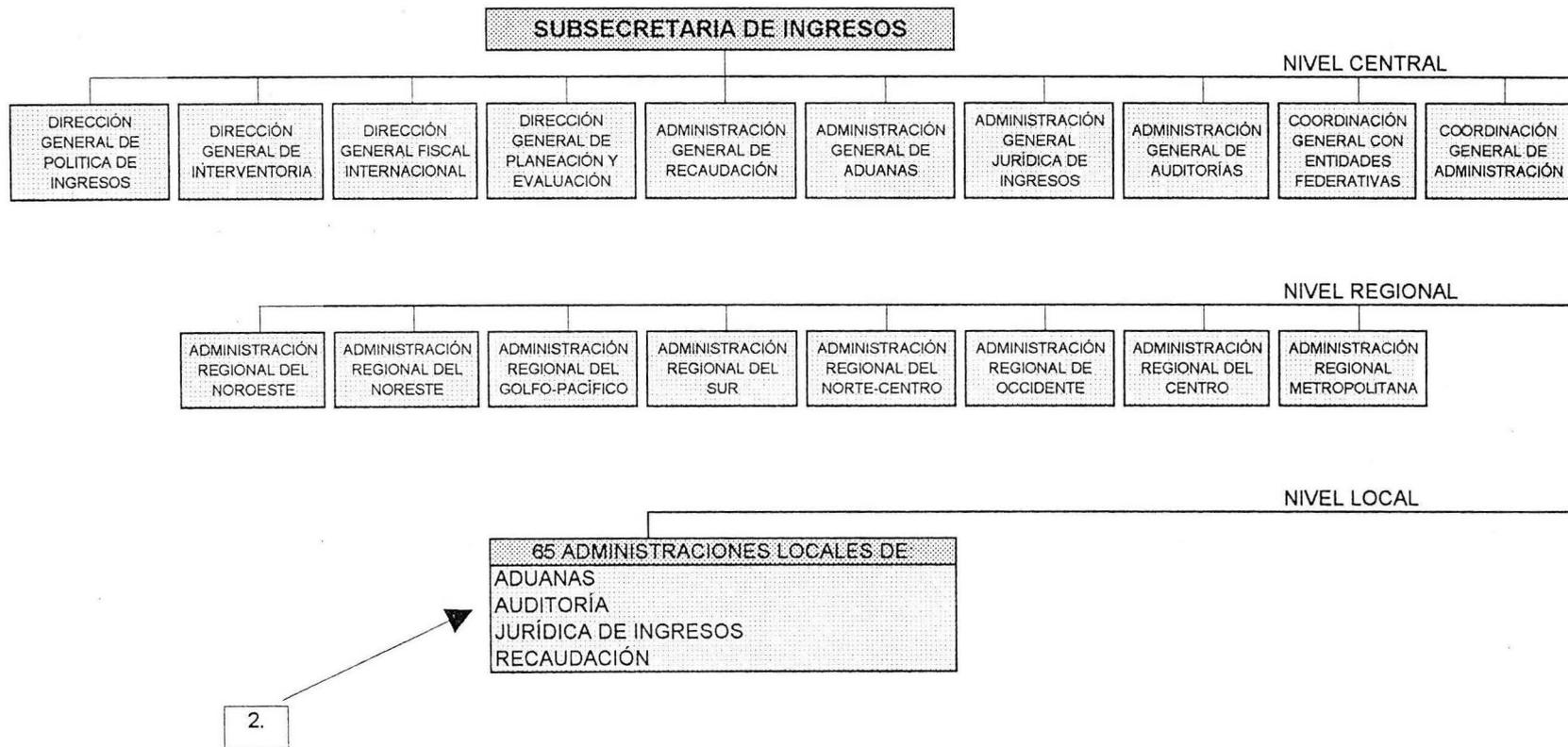
En el nivel local al igual que en el regional se presenta un desdoblamiento de las áreas sustantivas de la SSI., con la diferencia de que en este nivel las funciones son únicamente operativas y esta constituida por 65 Administraciones Locales de cada una de las áreas siguientes:

- Recaudación.
- Jurídica de Ingresos.
- Aduanas.
- Auditoría Fiscal Federal.

Por lo tanto, cada Administración Regional tendrá un determinado número de Administraciones Locales de su jurisdicción a las cuales supervisa el desempeño de sus funciones.

Dependiendo la Administración Local de Auditoría de Naucalpan de la Administración Regional Metropolitana como se ve en el organigrama 2 y 2' .

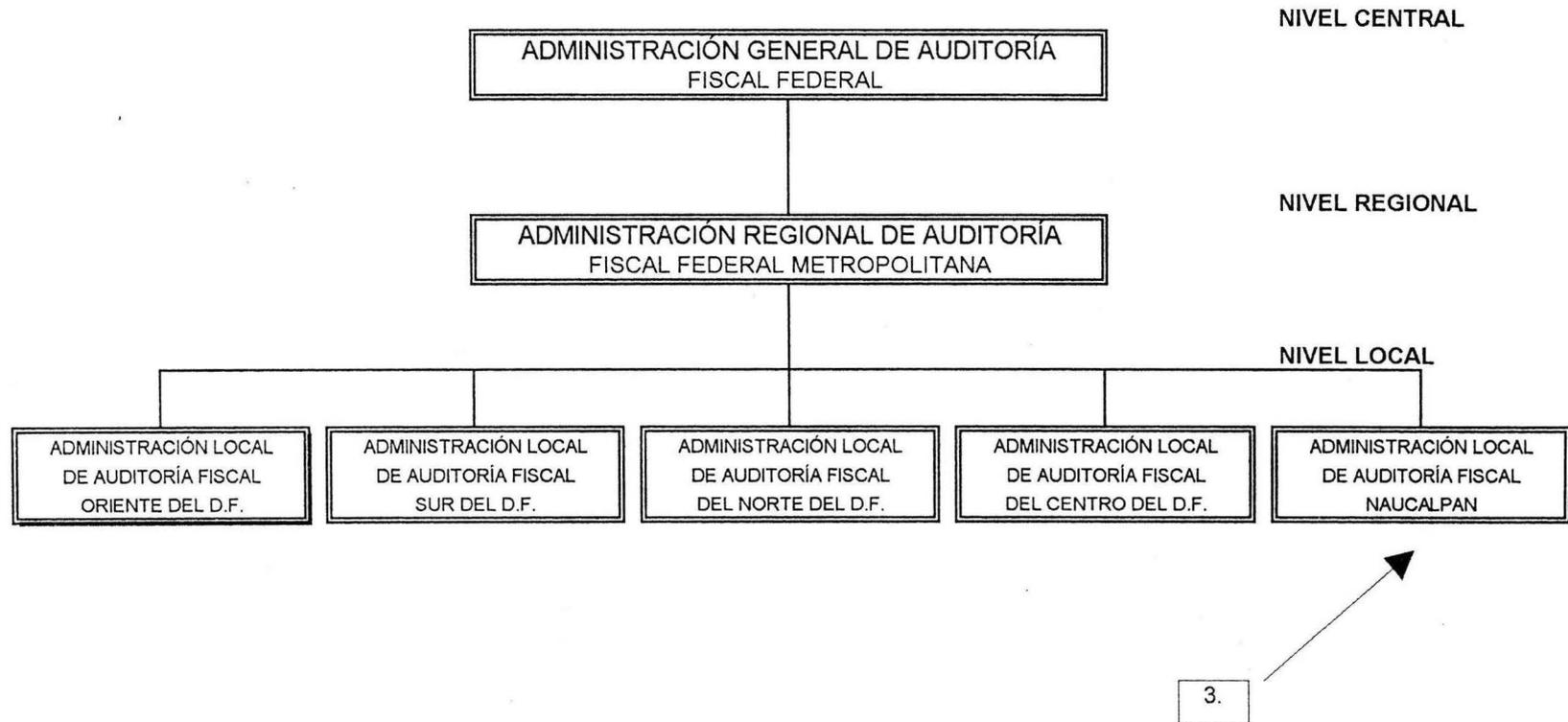
ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN  
SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN



La flecha indica de donde depende la Subadministración de Capacitación.  
El número el nivel en que se encuentra dicha Subadministración.

ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN  
SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN

ORGANIGRAMA AL CUAL PERTENECE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN (A.L.A.F.)



La flecha indica de donde depende la Subadministración de Capacitación.  
El número el nivel en que se encuentra dicha Subadministración.

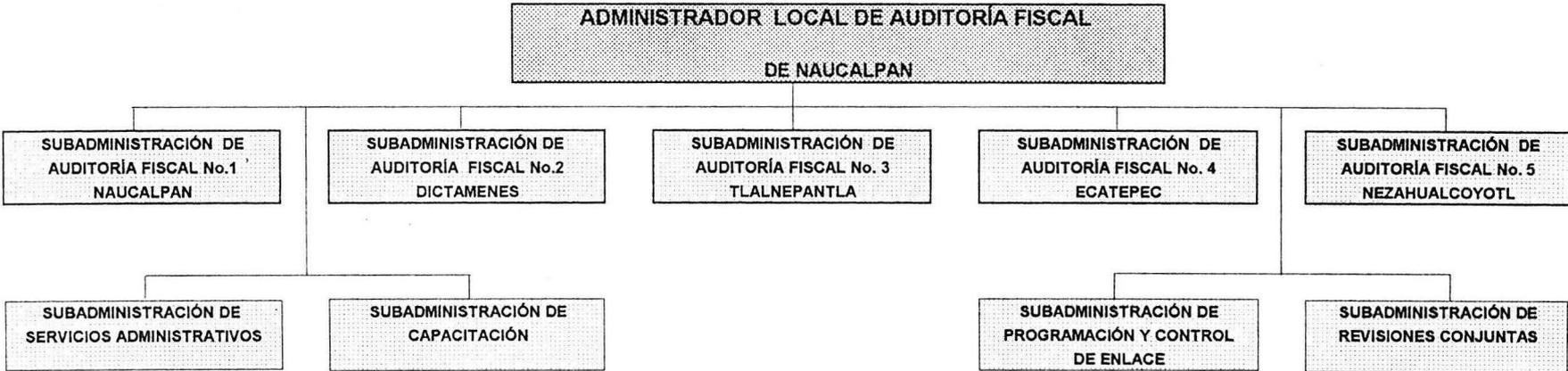
La Administración a la cual depende esta Subadministración de Capacitación es la Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan, la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera (organigrama 3):

**CUATRO SUBADMINISTRACIONES:** Naucalpan, Tlalnepantla, Ecatepec y Nezahualcóytl Así como las Subadministraciones de Dictámenes, Programación, Auditorías Conjuntas con el Estado de México, la de **Capacitación** y la Coordinación Administrativa.

Cabe mencionar que existe en los tres niveles antes mencionados, una Administración de Capacitación para cada uno de ellos. En el Nivel Central, la Administración General de Capacitación de Auditoría Fiscal Federal emite los lineamientos que se llevarán a cabo en materia de capacitación. El Nivel Regional, cuenta con una Administración Regional de Enlace de Capacitación de Auditoría Fiscal la cual se encargará de supervisar la aplicación de los lineamientos establecidos por el Nivel Central y solicitará informes al nivel Local respecto del avance del programa establecido. Es el Nivel Local donde se desarrolla el presente trabajo y tiene como funciones el aplicar los lineamientos establecidos en materia de capacitación y es considerada el área operativa.

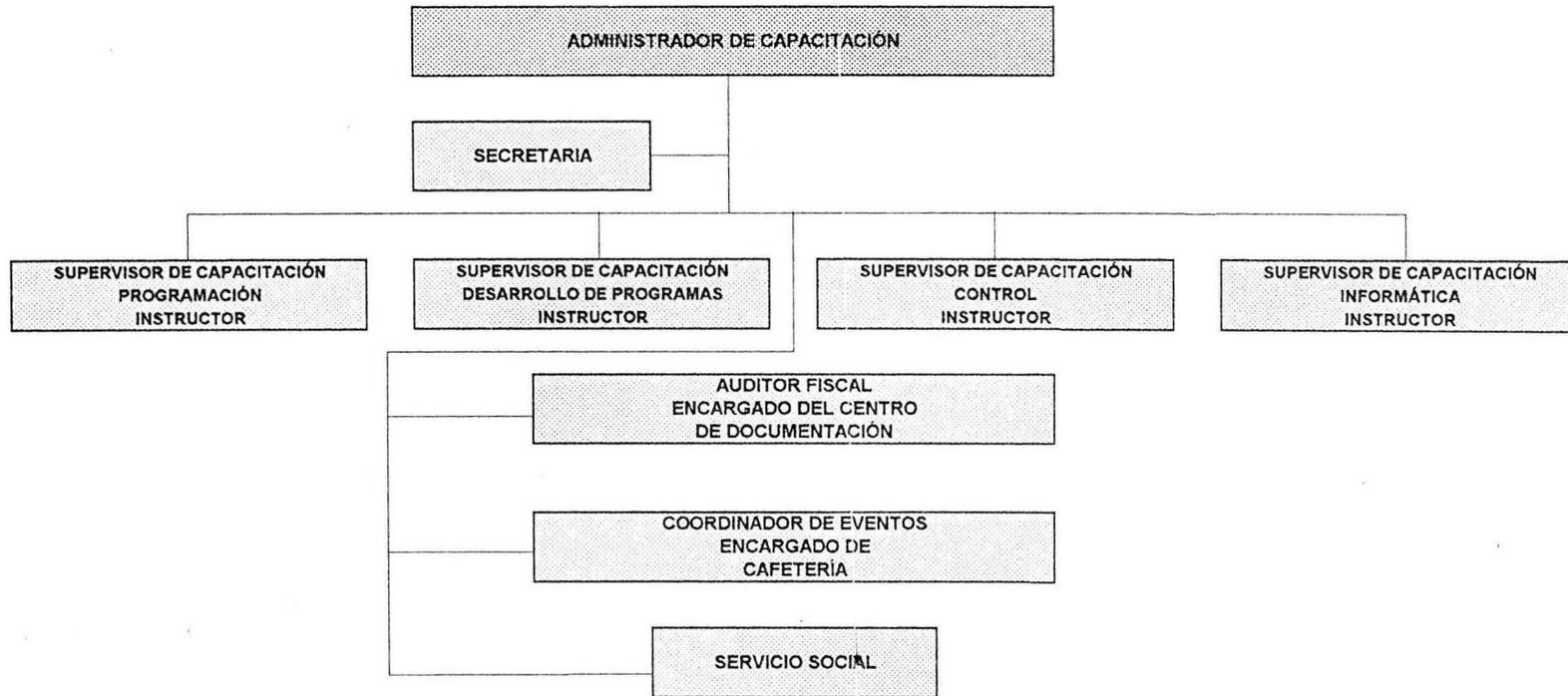
La trascendencia social de esta Institución radica en el hecho de ser la encargada de recaudar los ingresos provenientes de impuestos a la Federación, de ahí la importancia social del buen desempeño de sus funciones y, por lo tanto, de contar para el logro de su misión de diversos elementos tales como la capacitación de todo el personal que la integra.

ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN  
ORGANIGRAMA



ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN.

SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.  
ORGANIGRAMA.



## B. LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA S.H.C.P.

### 1. Marco Legal.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Art. 123 Fracción XXII.
- Acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los Trabajadores al Servicio del Estado. Diario Oficial del 26-06-71.
- Acuerdos del Ejecutivo Federal sobre capacitación y desarrollo personal publicados el 31-01-77 que modifica la estructura de la Comisión de recursos Humanos del Gobierno Federal y los que aprueba el programa básico de capacitación y desarrollo 1980-1982.
- Plan Nacional de Desarrollo. Diario Oficial de la Federación del 31-05-89. Apartado 6.
- Reglamento Interior de la Subsecretaría de Ingresos. Diario Oficial de la Federación del 30-06-90. Artículos: 87; 128C- a y b; 129-XXXVIII-B-b.
- Subsecretaría de Ingresos. Oficio No. 102-25 del 17-01-89.
- Subsecretaría de Ingresos. Oficio No. 102-332 del 16-07-90.

Dentro de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 17 de enero de 1989, el Subsecretario de Ingresos afirma *"Cada día se hace más urgente la necesidad de garantizar alta calidad, eficacia y eficiencia en la administración tributaria. Por ello, además de que debemos ser imaginativos para diseñar los sistemas de operación óptima, debemos asegurar que la ejecución de los mismos en el trabajo cotidiano, no sufra desviaciones, distorsiones o retrasos por falta de entrenamiento adecuado al personal"*. Y emite las políticas en materia de capacitación, encaminadas a fortalecer esta función, estableciendo que:

- *La capacitación es obligatoria.*
- *Son responsables las áreas centrales de emitir la normatividad para ser aplicable al interior de la S.S.I., en el diseño e impartición de cursos de capacitación en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI).*
- *Las dependencias que norman las actividades de sus áreas, apoyarán la capacitación de su personal, para garantizar un trabajo de calidad.*
- *Deben diseñarse e impartir cursos masivos por parte de las áreas normativas , aquellas materias que se hayan detectado no son dominadas por una proporción importante del personal operativo que deba aplicarlas.*
- *El INCAFI es responsables de normar todo lo referente a la capacitación técnica dentro de la S.S.I., en coordinación con la Academia de Capacitación.*

## **2. Establecimiento de los Lineamientos a los que Deberán Apegarse las Areas de Capacitación.**

El 16 de julio de 1990, el Subsecretario de Ingresos establece: "Alcanzar las metas sustantivas fijadas para cada área de la Subsecretaría de Ingresos (S.S.I.), representa una tarea que requiere compromiso con la Institución por parte de cada uno de sus empleados, así como el diseño, implantación y operación eficaz de normas y sistemas de operación que permitan elevar la productividad día con día.

La capacitación se plantea, en este marco, como ejemplo fundamental para la formación del personal en su puesto de trabajo y, con ello, contribuir al logro de las metas sustantivas con alto nivel de eficiencia.

Por lo anterior, con el objeto de fortalecer esta importante tarea, con fecha 17 de enero del año próximo pasado se hizo de su conocimiento una serie de políticas generales relacionadas con las funciones y responsabilidades en torno a la capacitación de nuestro personal, las cuales se modifican, suprimen o adicionan para quedar como sigue:

PRIMERA.- Es obligación de todo empleado y funcionario de la Subsecretaría capacitarse para el mejor desempeño de sus funciones y es obligatorio para los empleados y funcionarios que por sus conocimientos, experiencias y habilidades sean seleccionados como instructores, entrenar personal, de acuerdo a los lineamientos dados en este documento.

SEGUNDA.- Los directores generales así como los coordinadores de administración fiscal serán responsables de velar por el entrenamiento de su personal, de conformidad con las reglas de este documento.

TERCERA.- El máximo organismo rector de la capacitación de la Subsecretaría de Ingresos es el Comité Técnico de Capacitación de la Subsecretaría.

CUARTA.- El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal es responsable de apoyar y complementar la normatividad dada por el Comité en lo referente a la capacitación dentro de la Subsecretaría de Ingresos teniendo la siguientes funciones:

Promover la capacitación.

Diseñar, para aprobación del Comité la política, estrategias, sistemas y métodos de entrenamiento así como la normatividad para administrar la capacitación.

Elaborar, para aprobación del Comité; y coordinar los planes y programas de capacitación de aplicación general.

Diseñar e implementar programas de formación y desarrollo del personal que ocupa puesto de mando medio y superior dentro de la Subsecretaría.

Producir, con el apoyo de las áreas normativas, cursos de capacitación masiva o generalizada.

Diseñar el sistema, los métodos y criterios para la promoción de personal en coordinación con las direcciones y coordinaciones generales normativas.

Establecer y emitir los criterios y mecanismos de selección del personal de nuevo ingreso, en coordinación con las direcciones y coordinaciones generales normativas.

Generar los mecanismos que permitan a las dependencias de la Subsecretaría contar con todo tipo de agentes de capacitación tales como: administradores de la capacitación, instructores, agentes de entrenamiento, diseñadores de cursos, etc.

Normar y asesorar a las dependencias de la S.S.I en materia didáctica.

Desarrollar las investigaciones necesarias para encontrar los mejores métodos y técnicas de enseñanza de las materias requeridas por el personal de la Subsecretaría.

Diseñar, elaborar y reproducir material didáctico y dar apoyo para que lo hagan otras dependencias de la S.S.I.

Establecer un sistema de información y evaluación que permita la retroalimentación de lo que ocurre en materia de capacitación en las áreas sustantivas.

Evaluar los diferentes procesos de capacitación y el apego a la normatividad en esta materia, por parte de las áreas centrales y regionales.

Proporcionar a las distintas áreas, los equipos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Administrar los fondos financieros destinados a la capacitación de conformidad con las reglas que defina el Comité de Administración del Fideicomiso.

Emitir las normas para la estructuración, manejo y funcionamiento del sistema único de manuales y supervisar su debida actualización y congruencia de las disposiciones.

Gestionar y asignar becas al personal propuesto por la dependencias de la S.S.I

QUINTA.- Las áreas de capacitación de las direcciones y coordinaciones generales serán responsables de administrar el entrenamiento del personal de la dependencia a la que pertenecen, de acuerdo a los lineamientos emitidos por el INCAFI y aprobados por el Comité Técnico de Capacitación de la S.S.I., aquí descritos.

Son funciones de las áreas responsables de la capacitación que pertenecen a las direcciones y coordinaciones generales, las siguientes:

Acatar los lineamientos que, sobre capacitación, expida el INCAFI.

Promover, la capacitación hacia el interior de la dependencia a cual pertenecen.

Detectar las necesidades de capacitación del personal de la dependencia a que pertenecen.

Diseñar, implementar y coordinar los planes y programas de capacitación para entrenar al personal de la dependencia a la que pertenecen, salvo aquellos programas expresamente señalados en este documento.

Supervisar la impartición de cursos para asegurar su oportunidad, calidad y efectividad.

Evaluar los resultados de la capacitación del personal de su dependencia.

Formar sus propios agente de capacitación, de conformidad con los lineamientos emitidos por el INCAFI.

Dar a conocer al INCAFI sus programas e informar sobre el resultado de la gestión.

Auxiliar en la selección del personal que deba desempeñar funciones de instructor, diseñador de cursos o agente de entrenamiento.

Diseñar exámenes de admisión y promoción para ocupar los puestos clave propios de la dirección o coordinación general de que se trate.

SEXTA.- Las áreas de capacitación regional serán responsables de administrar el entrenamiento del personal de la dependencia a la que estén adscritos, apoyándose en las áreas sustantivas de las

direcciones y coordinaciones generales y del INCAFI, de acuerdo a estas políticas y a los lineamientos adicionales emitidos por dicho Instituto.

SEPTIMA.- Son funciones de las áreas de capacitación que se vayan constituyendo en las administraciones fiscales locales y en las administraciones aduaneras las siguientes: Acatar la normatividad establecida, promover la capacitación al interior de la dependencia a la que pertenecen, detectar necesidades en materia de capacitación, instrumentar y coordinar el desarrollo de cursos de acuerdo a los planes y programas ya establecidos, evaluar los resultados de la capacitación del personal de la dependencia a la que pertenecen y; auxiliar en la selección del personal que deba desempeñar funciones de agente de capacitación.

OCTAVA.- Es recomendable, que dentro de lo posible, se dediquen recursos humanos, financieros y materiales, al fortalecimiento de las áreas dedicadas a administrar la capacitación. Por tal razón, se deberá propugnar por la formación de una área responsable de administrar la capacitación, dentro de cada administración fiscal federal y de cada administración aduanera. Igualmente, y dentro de lo factible, en las áreas centrales deben constituirse jefaturas de departamento o subdirecciones de capacitación según lo amerite. Todas ellas, dependiendo directamente de la máxima autoridad de cada dependencia.

NOVENA.- Todo nuevo sistema, método o procedimiento de trabajo que introduzca modificaciones significativas en la forma de operar de las personas, deberá implantarse previa capacitación. Los programas y cursos de entrenamiento deberán ser diseñados por las direcciones generales correspondientes, de acuerdo con los lineamientos didácticos emitidos por el Incafi con la colaboración activa del personal del Instituto.

DECIMA.- También deben ser motivo de tratamiento señalado en la política anterior, aquellas materias que se hayan detectado no son dominadas por una proporción importante del personal operativo que deba conocerlas y aplicarlas bien.

DECIMA PRIMERA.- Las metas de capacitación son equiparables a las metas sustantivas, por lo que los programas de trabajo deberán incluirse explícitamente y en la evaluación del desempeño se deben considerar las acciones de entrenamiento como parte de los resultados de operación, de acuerdo a los criterios que establezca cada dirección general.

DECIMA SEGUNDA.- Los directivos de la S.S.I., deberán destinar tiempo completo y por los períodos que sean necesarios, al personal de áreas sustantivas más calificado, para actuar como instructor de los programas de entrenamiento de la dependencia que rigen.

DECIMA TERCERA.- Los instructores seleccionados se dedicarán, durante el período que sea necesario, al estudio, integración, diseño de cursos y de material didáctico, a la enseñanza y a la evaluación del aprendizaje dentro de los cursos que impartan.

DECIMA CUARTA.- Los instructores que impartan los cursos deberán tener un nivel inmediato superior al del personal que vaya a ser capacitado o, en su caso, tener el mismo nivel pero con el reconocimiento a su capacidad por parte de sus compañeros.

Agradezco a ustedes la atención y el entusiasmo para acatar los lineamientos que ayudarán a mejorar el diseño de la normatividad y la operación de la misma a la consecución de las metas que tiene la Subsecretaría.

Atentamente: Sufragio Efectivo. No Reelección. El Subsecretario de Ingresos. Julio de 1990.

#### **IV.- DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO DESDE LA S.H.C.P.**

#### **IV.- DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO DESDE LA S.H.C.P.**

Como se menciona anteriormente, la necesidad de entrenamiento en organizaciones de cualquier tipo es cada vez mayor. Los trabajos se vuelven más técnicos. Nuevos métodos y conocimientos se desarrollan constantemente. La educación cambia para mantenerse al día. Los métodos de instrucción deben de modificarse también para estar acordes con el desarrollo educacional.

Vivimos pues, en una época donde los cambios suceden tan vertiginosamente que se hace necesario como se menciona en la introducción de este trabajo, en primer término, identificar la función del psicólogo como profesionista dentro de la capacitación. Por lo tanto, en este punto se mencionan las funciones que éste desarrolla en una dependencia gubernamental (Administración de Auditoría Fiscal Naucalpan perteneciente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público).

##### **A. FILOSOFÍA DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.**

La Subadministración de Capacitación tiene como filosofía "*concebir al hombre con las siguientes características:*

*-Responsable.*

*-Inteligente y creativo.*

*-En continuo desarrollo.*

*-Capaz de cooperar y comprometerse.*

*-Capaz de resolver problemas y enfrentar situaciones nuevas.*

*Por lo que las estrategias de capacitación que emprenda esta Subadministración están encaminadas a fortalecer la formación y desarrollo de éstas características.*

*La calidad y eficacia de una organización es resultado, primordialmente, de la calidad que poseen sus recursos humanos.*

*Los individuos de una organización pueden alcanzar metas más altas si tienen los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias y cuando las condiciones de trabajo son las adecuadas." (Manual de Formación de Instructores, 1991, pag. 12).*

La Subadministración de Capacitación tiene como fin fundamental: Atender las necesidades de capacitación de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan y dar apoyo, en este aspecto, a todas las actividades relacionadas con la administración tributaria. Teniendo los siguientes **objetivos**:

Que el personal de la Administración Local de Auditoría Fiscal (ALAF) de Naucalpan sea el adecuado en cada puesto para el mejor desempeño de sus funciones.

Proporcionar, al personal de la ALAF Naucalpan, las herramientas, conocimientos técnicos y habilidades que les permitan un mejor desempeño de sus funciones en el área, cualquiera que sea ésta, a la que estén asignados.

Promover el espíritu de servicio, la superación técnica y profesional del personal hacendario, a fin de acrecentar la "efectividad" y "calidad" de la administración tributaria.

Mantener actualizado al personal en sus puestos de trabajo.

Preparar al personal para ocupar un puesto de mayor responsabilidad.

Es por todos conocido que los empleados federales tienen una imagen pública deteriorada. La persona que "se ve en la necesidad" de recurrir a solicitar un servicio público, por lo

general, se expresa mal del trato que recibe de aquél. No es raro escuchar términos tales como: "burócratas", "déspotas", "flojos"; y, en el peor de los casos, "corruptos", "rateros" y "prepotentes". Una de las razones más comunes que se han encontrado de esta actitud hacia el servicio es el hecho de que los empleados de Hacienda "suponen" no tener "competencia" en el mercado, consideran que esta dependencia es la única instancia recaudadora, por lo tanto; el cliente o contribuyente, tarde o temprano, deberá acudir a solicitarle un servicio.

La misión de la Subadministración de Capacitación es: *contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de esta Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan a fin de elevar su nivel de calidad y productividad como servidores públicos.*

Para que la capacitación tenga éxito, en el logro de sus objetivos esta Subadministración se ha dividido en dos áreas Planeación e Información de la Capacitación y Desarrollo de Programas de Capacitación. Desarrollando las siguientes funciones:

### **1. Planeación e Información de la Capacitación.**

El área de Planeación e Información de la capacitación tiene las siguientes funciones:

*Primero.- Determinar las necesidades de capacitación del personal de esta Administración de acuerdo a los criterios establecidos por el Nivel Central.*

*Segundo.- Elaborar el plan y los programas de capacitación dirigidos a nuestra dependencia, de acuerdo a la normatividad emitida por la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (A.G.A.F.F.). para tal efecto.*

*Tercero.- Calendarizar los eventos de capacitación de esta Administración.*

*Cuarto.- Registrar la realización de los eventos de capacitación de esta Dependencia.*

*Quinto.- Mantener actualizados los registros de instructores y agentes de entrenamiento así como del personal capacitado.*

*Sexto.- Elaborar constancias y certificados para el personal, instructores y agentes de entrenamiento que participe en los eventos de capacitación en nuestra Dependencia.*

*Séptimo.- Dar seguimiento al desarrollo de los programas de capacitación en esta Dependencia.*

*Octavo.-. Elaborar el informe mensual de capacitación y el informe del avance programático trimestral y anual. Además del informe sobre la solventación de las observaciones detectadas en las supervisiones realizadas durante los eventos.*

*Noveno.- Proporcionar a la Dirección General de Capacitación, la información que le sea requerida sobre la función de capacitación de nuestra Dependencia.*

*Décimo.- Retroalimentar al Área Central sobre las observaciones encontradas en la normatividad emitida para el desarrollo de la Administración General de Capacitación.*

## **2. Desarrollo de Programas de Capacitación.**

Esta área cumplirá con:

*Primero.- Promover y difundir la capacitación dentro de esta Administración Local de Auditoría Fiscal.*

*Segundo.- Proporcionar asesoría a instructores para la planeación didáctica de los eventos de capacitación de esta Dependencia.*

*Tercero.- Validar los documentos didácticos de cursos impartidos por los diferentes agentes de capacitación (internos, del área central o externos) como son: guías didácticas, material del participante, manual del instructor, evaluaciones de aprendizaje, etc.*

*Cuarto.- Solicitar a los "asesores técnicos" de la capacitación la validación técnica de los cursos internos.*

*Quinto.- Verificar que se cuente con aulas, equipo, materiales, etc., así como proporcionarlos para la realización de los eventos de capacitación desarrollados por esta Subadministración.*

*Sexto.- Dar a conocer oportunamente al personal involucrado en los eventos de capacitación que les competen.*

*Séptimo.- Supervisar didácticamente los eventos de capacitación en esta Dependencia.*

*Octavo.- Aplicar las "evaluaciones de reacción" (ver anexos) a los participantes de los eventos de capacitación al cual ha asistido.*

*Noveno.- Verificar la aplicación de las evaluaciones de conocimientos.*

*Décimo.- Entregar constancias y certificados a participantes, instructores y agentes de entrenamiento.*

*Décimo primero.- Integrar expedientes por evento, de acuerdo a la normatividad emitida por el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI) y el Área Central.*

*Décimo segundo.- Retroalimentar a los agentes de capacitación sobre el desempeño de sus funciones.*

*Décimo tercero.- Informar a los jefes del personal participante, el resultado de los eventos de capacitación.*

*Décimo cuarto.- Verificar periódicamente el buen funcionamiento de la infraestructura (T.V., videocassetteras, retroproyectores, rotafolios, etc. ) de capacitación y realizar las gestiones necesarias para conservarlas en buen estado.*

*Décimo quinto.- Llevar un control de los manuales y material didáctico dirigido a esta Dependencia, así como la distribución del mismo. Además llevar un control de los expedientes del personal candidato para la obtención de becas.*

De manera descriptiva, se presenta el siguiente manual de procedimientos que permite vislumbrar las actividades que realizan cada una de las dos áreas antes señaladas.

**ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL NAUCALPAN**  
**SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
<b>Planeación e Información</b>	<p>Establece el programa anual de capacitación y lo envía a la Administración General de Capacitación para su conocimiento.</p> <p>Envía a los administradores y subadministradores el programa para su visto bueno y les solicita designe al personal que asistirá a dichos eventos</p> <p>Remite al área de Desarrollo de Program ejemplares dependiendo del número de c de días que durará el evento de capacita</p>
<b>Desarrollo de Programas</b>	<p>Recibe del área de Planeación e Información: calendario de eventos, invitaciones y lista de asistencia. Archivan----dolos temporalmente.</p> <p>Establece con el Agente o Instructor conforme a las fechas establecidas en el calendario de eventos para la presentación de su material.</p> <p>Se reúne con el agente de capacitación y le proporciona: Para Paquete de Video-enseñanza (P.V.E.)- videocinta, -- Manual del Agente así como un ejemplar del participante para que lo revise y estudie.            Para Curso.- Material del Instructor, un ejemplar del manual para el participante y evaluaciones parciales y finales -- para que los revise y estudie.</p>
<b>Agente de Capacitación</b>	<p>Recibe del área de Desarrollo de Programas, para su revisión y estudio los materiales que correspondan a la estrategia de capacitación en turno.</p> <p>Determina con base al estudio de sus materiales, las necesidades de apoyo ya sea Recursos Materiales ( rotafolios, retroproyectors, equipo de video, etc.); Material Didáctico ( hojas para rotafolios, gises, papelería, acetatos, etc.) -- y/o Material de Apoyo Técnico ( tales como: códigos, leyes, reglamentos o cualquier otro documento adecuado al contenido del evento de capacitación).</p>



**ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL NAUCALPAN**  
**SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>Unidad Administrativa</b>	<b>Descripción de la actividad</b>
<p><b>Planeación e Información</b></p> <p><b>Desarrollo de Programas</b></p>	<p>Supervisa el desarrollo del evento, mediante el formato de supervisión al Agente de Capacitación.</p> <p>Retroalimenta al agente de capacitación verbalmente, una vez realizadas las observaciones registradas en el formato de supervisión al Agente de Capacitación, sobre los resultados ya sea con fines informativos o para proponerle alternativas que mejoren el desarrollo del evento.</p> <p>Recupera el último día del evento, las listas de asistencias y determina el porcentaje de asistencias.</p> <p>Remite al área de Planeación e Información el porcentaje de asistencias de cada uno de los participantes, solicitando constancias.</p> <p>Remite al área de Desarrollo de Programas las constancias y el porcentaje de asistencias enviado por la misma área.</p> <p>Recibe del área de Planeación e Información las constancias, archivandolas temporalmente así como el porcentaje de asistencia (el cual se integra al expediente).</p> <p>Verifica que el Agente de Capacitación aplique las evaluaciones de conocimientos.</p> <p>Aplica al Agente de Capacitación y a los participantes las evaluaciones de Reacción del evento.</p> <p>Clausura el evento conjuntamente con el Agente de Capacitación entregando constancias a los participantes</p> <p>Recupera las evaluaciones finales de conocimientos conjuntamente con el informe del desempeño de los participantes que completa el Agente de Capacitación. Archivandolo temporalmente.</p> <p>Remite al área de Planeación e Información las evaluaciones de reacción del evento y resultados finales (calificación de la evaluación final de conocimientos) de cada uno de los participantes, solicitando reporte de evaluaciones de --- reacción y certificados para los participantes.</p>

**ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL NAUCALPAN**  
**SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Unidad Administrativa	Descripción de la actividad
<p><b>Planeación e Información</b></p> <p><b>Desarrollo de Programas</b></p>	<p>Remite al área de Desarrollo de Programas las evaluaciones de Reacción, el reporte de éstas, resultados finales ---- (enviados para emitir certificados) y los certificados de los participantes en "n" ejemplares.</p> <p>Recibe del área de Planeación e Información: evaluaciones de reacción, reporte de éstas, resultados finales y los --- certificados (los cuales remite al personal participantes. Las evaluaciones de reacción y su reporte se archivan tempo-ralmente y los resultados finales se integran al expediente.</p> <p>Completa el informe del desempeño de los participantes con base al informe entregado por el Agente de Capacita---ción ya requisitados y al porcentaje de asistencias .</p> <p>Integra el expediente formado por: Calendario del evento, lista de asistencia, informe del agente de capacitación, repor-te de evaluaciones de reacción al evento, evaluaciones finales, informe del desempeño de participante, supervisión al agente de capacitación y guía didáctica.</p> <p>Remite expediente al área de Planeación e Información para su informe del Subsistema de Información y Control de Eventos (S.I.C.E.).</p>
<p><b>Planeación e Información</b></p> <p><b>Desarrollo de Programas</b></p>	<p>Recibe del área de Desarrollo de Programas el expediente en turno y captura la información contenida en el mismo e informa al área Central de éste en el informe denominado S.I.C.E.</p> <p>Regresa el expediente al área de Desarrollo de Programas.</p> <p>Recibe el expediente y le asigna un número de folio.</p> <p>Los respaldos de esta información deben quedar archivados por un tiempo mínimo de un año seis meses, para efec-tos de evaluación al que el área de capacitación se encuentre sujeta</p> <p>Termina el proceso.</p>

## **B. LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

Los lineamientos que norman la operación de los programas fundamentales para la capacitación en la Subsecretaría de Ingresos en materia de capacitación son los siguientes:

Entre estas acciones está el dotar a las áreas de capacitación de las herramientas administrativas necesarias, para su óptima operación . Tal es el caso de estos Lineamientos, que integrados al procedimiento de Calendarización de Eventos, permitirán asignar las actividades que deben desarrollar las áreas de capacitación, durante un período determinado de tiempo.

### **1. Nuevo ingreso.**

Primero.-El subprograma de Nuevo Ingreso consiste en la capacitación previa de todo el personal que ingrese a la Subsecretaría de Ingresos de tal forma que, al incorporarse, sus funciones las desarrolle eficientemente.

Segundo.-Es obligatorio que toda persona al ingresar curse todas las materias que abarca dicho subprograma, antes de realizar las funciones que demanda el puesto a ocupar.

Tercero.- Cada materia deberá ser aprobada con un mínimo de ocho de calificación.

Cuarto.- En caso de que el capacitado repruebe el proceso de capacitación o no lo concluya, queda anulado el contrato provisional y la institución dará por terminada toda relación y obligación con este.

Quinto.- El proceso de capacitación durará de uno a tres meses y se hará al término del proceso de selección previa firma del contrato provisional.

Sexto.- El área de capacitación recibirá de la Administración General los cuadros donde se especifican las materias en las que se deberá capacitar al personal.

Séptimo.- No se podrá alterar el contenido ni excluir alguna de las materias involucradas en este programa.

Octavo.- El Instituto Nacional de Capacitación Fiscal otorgará el material necesario para la impartición de la capacitación según la estrategia empleada:

Cursos Directos (Internos):	Manual del Instructor. Material para el participante.
Paquete de Viedoenseñanza:	Cassette. Manual del Agente de Entrenamiento. Manual del participante.
Autocapacitación:	Manual de Autoestudio. Evaluaciones.

Noveno.- La determinación de agentes de capacitación se hará de acuerdo a la normatividad que emita el INCAFI.

Décimo.- Una vez concluido el proceso de capacitación se deberá promediar la calificación obtenida en cada una de las materias por cada uno de los participantes para obtener la calificación final. Para considerar si aprobó el proceso de capacitación el participante deberá obtener un mínimo de 8 en promedio.

## **2. Actualización.**

El subprograma de actualización consiste en el entrenamiento que requiere el personal, debido a las innovaciones y cambios importantes que realice el área normativa en criterios y procedimientos de operación así como las disposiciones legales.

Es obligatorio para todo el personal técnico que ocupe puestos clave cursar este subprograma siempre que sea necesario.

Este subprograma deberá ser cubierto en su totalidad durante el año para el cual fue diseñado, ya que de no ser así podría cambiar el contenido para el siguiente año.

El área de capacitación recibirá durante el año materias aisladas que deberá integrar al subprograma de capacitación e impartir dicha materia a las personas que lo requieran.

El INCAFI, enviará el material necesario para la impartición de esta capacitación según estrategia empleada.

Los grupos de aprendizaje se deberán integrar de acuerdo al puesto y materia como más convenga a la dependencia en función de su universo a capacitar y economía de gastos como son los viáticos y pasajes.

La selección de los agentes de capacitación se realizará bajo la normatividad del INCAFI, y dependiendo de la estrategia con la que se va a capacitar.

Una vez terminado el proceso de capacitación se verifica que todo el personal haya acreditado con un mínimo de ocho. En caso de que el personal haya reprobado alguna materia se aplicarán los criterios de acreditación emitidos por el INCAFI.

### C. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDAS PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN.

Existen ciertas actividades, por decirlo de algún modo, de adiestramiento y capacitación aplicables según las necesidades de capacitación entre el personal que conforma cualquier organización. Como dice Dessler, (1979): *"Hay necesidad permanente de dar una enseñanza específica sobre los diversos cargos, sobre todo para los empleados nuevos y también para los que estén dando un rendimiento deficiente. También es necesario dar una capacitación que contribuye a la efectividad a largo plazo de los individuos, lo mismo que la organización misma, es evidente que se necesita distintos métodos de adiestramiento y capacitación para distintas situaciones."*

Los eventos que el psicólogo como agente de capacitación está preparado para impartir en esta dependencia están determinados por el tipo de estrategia que así lo requiera, de tal modo que desempeñe las funciones, ya sea de Instructor, Consultor Técnico, Agente de Entrenamiento, Coordinador o Tutor. En esta etapa, el psicólogo debe proveer al instructor de principios y herramientas que le permitan el mejor desempeño de sus funciones o para enfrentarse exitosamente ante los problemas a los que se enfrente dentro del aula. De hecho, como lo menciona Bower y Hilgard (1989), una influencia reciente de la psicología del aprendizaje en la educación ha sido la introducción de diversas técnicas de reforzamiento para ayudar a los maestros a fomentar un mejor ambiente de aprendizaje. "Los estudiosos del aprendizaje que no se han dedicado en profundidad a los problemas de la instrucción pueden, sin embargo, ofrecer algunos consejos útiles, parte de los cuales provienen de quienes se orientan hacia las teorías E-R, de aquellos que muestran mayor inclinación hacia

las teorías cognoscitivas y de los que se interesan por la motivación y la personalidad" (cit. op., pag. 664)

### **1. Estrategias de Capacitación.**

En la Subsecretaría de Ingresos, se ha desarrollado una serie de estrategias de capacitación acorde a las múltiples necesidades que en materia de capacitación se requieren para garantizar que ésta se cubra en todas las dependencias que la integran.

Esta Administración Local se ha propuesto considerar a la capacitación del personal hacendario como un proceso o programa formativo permanente, conformado por una serie de actividades planeadas y sustentadas en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano a través de la satisfacción necesidades individuales y organizacionales. Para esto las estrategias de capacitación se han desarrollado de manera que sean flexibles de adaptación para hacerlas accesibles a todo nuestro personal que conforma esta dependencia.

Una estrategia de Capacitación es un grupo de procedimientos y actividades tendientes a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando las necesidades de capacitación, características del personal, tiempo disponible y naturaleza de la materia (ya sea de inducción o de desarrollo para el puesto).

#### **a) Objetivos de las estrategias de capacitación**

Los objetivos de las Estrategias de Capacitación como tal son los siguientes:

Capacitar a un gran número de empleados de manera simultánea y homogénea.

Proporcionar a un gran número de personal localizado a grandes distancias de la República, capacitando de manera simultánea, homogénea y participativa.

Contribuir a la formación del personal hacendario a través de textos programados que permitan aprender de acuerdo a las necesidades y disponibilidad de tiempo del personal.

Capacitar al personal en materia de informática utilizando los avances tecnológicos (computadora) con base en el proceso de enseñanza-aprendizaje y teórico-práctico.

Capacitar, actualizar e informar de manera simultánea y oportuna a todo el personal de la Subsecretaría de Ingresos a través de la comunicación vía satélite.

#### **b) Criterios de selección para las Estrategias de Capacitación.**

Por criterios se entienden (según el Incafi, 1995), los principios reguladores que sirven como punto de referencia respecto a los criterios de aplicación utilizados en la selección de una estrategia de capacitación y en última instancia, la definición de una problemática a resolver.

La eficacia interna del proceso de aplicación de las estrategia de capacitación, estará sometido a la exactitud con que se observen los criterios. Estos deberán tomarse en consideración para elegir la estrategia más idónea para lograr los objetivos deseados en la instrucción.

#### **c) Criterios generales de aplicación.**

##### **Necesidades de la Organización:**

- Optimización de los recursos (humanos, materiales y financieros).
- Elevación de la productividad y mejoramiento de la calidad de los servicios a los contribuyentes.

- Actualización del personal por modificaciones a los procedimientos, leyes y reglamentos.
- Profundización de los contenidos específicos de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Preparación del personal de nuevo ingreso para que desarrolle las funciones de un puesto con eficiencia y calidad.
- Establecer un lenguaje común en toda la organización.

#### **Tiempo disponible para su elaboración.**

- Determinado por la amplitud del contenido y por la profundidad del mismo.
- Diseño de los materiales didácticos requeridos.

#### **Finalidades de los eventos de capacitación.**

Homogeneizar conocimientos.

Masivo.

Simultáneo.

A distancia.

Oportuno.

En la propia área de trabajo.

#### **Recursos materiales disponibles.**

Instalaciones (aulas).

Equipo técnico (T.V., video, computadora, fax, teléfono, diskette, sistema de satélite).

Recursos humanos (Agente de capacitación, responsable de la capacitación, coordinador del evento).

Material didáctico (retroproyector de acetatos, pizarrón, rotafolio, pantallas, etc.).

### **Aspectos pedagógicos y didácticos.**

Instrucción personalizada.

Enseñanza programada.

Educación a distancia.

Autocapacitación.

Capacitación grupal.

Capacitación individual.

Interacción entre agente de capacitación y participante.

## **2. Estrategias de Capacitación Comúnmente Empleadas.**

Las estrategias comúnmente empleadas por la Subadministración de Capacitación en materia de capacitación son:

### **a) Cursos Directos.**

El curso directo es una estrategia de capacitación , que se basa en la exposición directa de los contenidos por parte de un Instructor experto en la materia, ante un grupo de personas, apoyado de medios y técnicas didácticas.

El curso directo se fundamenta en el principio de aprender haciendo ya que permite a los participantes, además de recibir conocimientos por medio de la palabra, hacer uso de todos sus sentidos (vista, oído, tacto).

En un curso, los participantes tienen la oportunidad de preguntar cuando algo no entienden bien ya que cuentan con un experto como instructor. Permite también que los participantes sean inducidos por el instructor a ejercitarse, practicar, repetir, reflexionar, preguntar y a llevar sus experiencias laborales al grupo de capacitación.

Esta modalidad consiste en la instrucción directa y efectiva al personal que labora dentro de la dependencia se integra por:

- Material del Instructor. El cual contiene la guía didáctica, acetatos, evaluaciones (diagnóstica, formativa y final), ejercicios y prácticas.
- Material del participante. Este manual presenta, de forma impresa, los contenidos del curso que sirven de apoyo para el aprendizaje, además contiene ejercicios y evaluaciones.

Esta estrategia se utiliza cuando:

- Se requiere que los participantes tengan una relación estrecha con el instructor.
- Se requiere que el expositor sea un experto en la materia.
- Dadas las características del contenido, los participantes requieran de la constante aclaración de dudas.
- El personal a capacitar requiera durante el desarrollo del curso de la supervisión directa del instructor.
- El tipo de aprendizaje que se pretende, es preponderantemente de las áreas cognoscitivas actitudinal.
- Se necesite conocer con mayor profundidad la materia de trabajo en los casos de personal de nuevo ingreso.
- El tiempo para su diseño es poco.

#### **b) Cursos en Cascada.**

Esta estrategia de capacitación con la de los cursos directos, consiste en la exposición directa de un instructor experto en la materia, ante un grupo de personas, sin embargo, tiene

una particularidad característica ya que permite capacitar masiva y simultáneamente a un número considerable de personas.

La estrategia de Cursos en Cascadas tiene la finalidad primordial de dar capacitación a todas las áreas que la solicitan en materias específicas y que requieren además que la información, se de manera simultanea y homogénea.

Marco legal:

Reglamento Interior de la Subsecretaría de Ingresos. Diario Oficial de la Federación, publicados el día 30-10-90, Artículos 87 y 127 C- a y b.

Subsecretaría de Ingresos Oficio No. 102-25 del 17 enero de 1989 y Oficio No. 102-332 del 16 de julio de 1990.

Normas y/o Políticas:

La supervisión deberá hacerse durante el inicio, el desarrollo y los últimos días del curso de capacitación.

Es compromiso del supervisor, retroalimentar al instructor sobre su trabajo realizado en el aula, sin la presencia de los participantes.

Es compromiso del Instructor, atender las observaciones que el supervisor le haga.

El área de Desarrollo de Programas se encargará de informar al jefe del Agente de Capacitación sobre el desempeño de éste.

Desarrollo de Programas es responsable de proporcionar al Agente de Capacitación el material de apoyo didáctico que solicite.

Se proporcionan 10 días antes del evento el material del instructor y el material de apoyo al instructor.

Se denomina curso en cascada debido a que su procedimiento de aplicación tiene dos etapas:

En una primera etapa un grupo de empleados del nivel regional recibe instrucción técnica, que incluye además capacitación didáctica, directamente de los expertos de las Áreas Normativas Centrales

En una segunda etapa, estos mismos empleados imparten a su vez "desdoblan" el curso a otras personas que fungirán como instructores locales o al personal operativo que aplicará los conocimientos y habilidades requeridas.

Los elementos que forman un curso son:

Material del Instructor.- El cual contiene la guía didáctica, acetatos evaluaciones (diagnóstica, formativa y final), ejercicios y prácticas.

Material del Participante.- El cual presenta, en forma impresa los contenidos del curso que sirven de apoyo para el aprendizaje, además contiene ejercicios y evaluaciones.

#### **CRITERIOS DE APLICACIÓN.**

Los grupos que conformen el curso deberán contar con un mínimo de 16 participantes en virtud de que el contenido, generalmente, es de actualización y se hace necesario homogeneizar criterios de trabajo. De no reunir a este número de participantes el curso podrá llevarse a cabo con un mínimo de 10 personas. De ser así se sugiere al responsable de la capacitación supervisar que no se produzcan deserciones, pues con diez participantes no se considera curso en cascada.

Para la implementación del curso se deberá considerar un máximo de 25 participantes, pues con un número mayor el instructor tendría problemas para controlar al grupo y mantener su atención.

Se considera que el tiempo mínimo de sesión debe ser de tres horas, tomando en cuenta que normalmente estos cursos obedecen a necesidades específicas del grupo a capacitar y en este tiempo es posible atender las dudas y comentarios de los participantes.

Las sesiones de trabajo no deben tener una duración mayor de 5 horas salvo que obedezcan a una planeación previa( que no debe rebasar las 9 horas de duración). Si esto sucede se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Tener cuando menos tres recesos de 10 minutos durante la sesión; y
- Fijar y respetar el horario de comida.

Con la finalidad de prevenir que la información no se distorsione o sea mal entendida, se pedirá que los participantes o instructores a formar:

- Se apegen a la guía didáctica.
- Utilicen el material didáctico correspondiente; y
- Se practiquen supervienes didácticas a lo largo del curso.

Cada Administración Regional deberá proporcionar al Incafi un reporte de la etapa de desdoblamiento, con el fin de poder llevar a cabo un seguimiento de la capacitación: Dicho reporte debe contemplar:

- Nombre correcto del curso
- Fecha de desdoblamiento

- Número de participantes capacitados
- Calificaciones.

#### **CRITERIOS DE ACREDITACIÓN.**

La calificación mínima abrobatoria será de 8 y la asistencia mínima al curso de cada participante será del 80% con el fin de asegurar, que la información es captada y asimilada en el nivel requerido para llevarla a la práctica laboral.

#### **CRITERIOS SOBRE EL MATERIAL.**

El Incafi debe proporcionar a cada uno de los instructores que van a desdoblar el curso el material didáctico requerido, tal como:

Material del instructor

Material del participante

Material de apoyo

Cada material debe estar conformado:

Material del instructor:

- °Guía didáctica
- °Acetatos
- °Evaluaciones
- °Respuestas de evaluaciones
- °Ejercicios y/o prácticas
- °Respuestas de ejercicios y/o prácticas
- °Criterios de evaluación

Material del participante:

- °Evaluaciones:

Diagnóstica

Formativa

Final

°Ejercicios y/o prácticas

Material de apoyo

- La normatividad emitida por el área central -Dependiendo de la materia de que se trate.

### c) Paquetes de Video-Enseñanza (P.V.E.).

Los paquetes de videoenseñanza se definen como una estrategia basado en la Tecnología Educativa, consiste en presentar una materia o contenido temático a través de un programa de televisión contenido en una videocinta y complementado en materiales didácticos impresos que sirven de apoyo para el aprendizaje. Esta estrategia de capacitación se basa, como se menciona anteriormente, en la enseñanza programada, en la Tecnología Educativa y el modelo para el diseño de paquetes instruccionales, es retomado de la propuesta de Walter Dick y Low Carey (citado en Incafi, 1995), cuyo eje central es el material impreso. El uso del P.V.E. en la capacitación, proporciona grandes ventajas pues su aplicación puede ser para una población a distancia y oportunamente, además reduce considerablemente los costos en comparación con la instrucción directa. El P.V.E., es aplicado a un grupo de capacitados por un Agente de Capacitación denominado **AGENTE DE ENTRENAMIENTO**, quien no es necesariamente, y esto por cuestiones normativas de la propia modalidad, un experto en la materia y se encarga de aplicar y conducir el evento de acuerdo a las instrucciones que recibe tanto del instructor en pantalla como de las que aparecen detalladas en el manual del agente de entrenamiento; para ello aplica prácticas, evaluaciones y diversas

técnicas didácticas en los momentos precisos; canalizando las dudas que surjan hacia los expertos de las Áreas Centrales.

Los elementos que conforman un **PVE** son:

- Programa grabado en un videocassette.- Aquí se encuentra grabada la información base, diseñada por un experto en la materia.
- Manual para el Agente de Entrenamiento.- En éste documento se dan las indicaciones por seguir para la aplicación correcta del Paquete de Video-enseñanza; también, se incluyen recomendaciones generales y específicas, lecturas, evaluaciones (parciales y final), respuestas y criterios

de evaluación para los ejercicios, prácticas y exámenes.

- Material de apoyo del participante.- En éste se proporcionan textos, lecturas, resúmenes, oficios, leyes, ejercicios y cualquier otro documento que sirva para apoyar el aprendizaje, todo ello estructurado de manera secuencial.

#### **CRITERIOS DIDÁCTICOS GENERALES:**

Se asignará un Agente de Entrenamiento, que será la persona encargada de aplicar el paquete de video-enseñanza. El Agente de Entrenamiento, explica y resuelve dudas, surgidas en la aplicación del paquete de videoenseñanza. Deberán entregarse material al participante para prácticas y ejercicios, para realizar durante la estrategia.

#### **CRITERIOS DE APLICACIÓN:**

El número de participantes considerados como idóneos para esta estrategia es:

Un mínimo de seis personas, de tal manera que el paquete de videoenseñanza tenga una adecuada aplicación y un máximo de 15 personas, debido a que es necesario, que la pantalla del monitor sea perfectamente visible y por otro lado el Agente de Entrenamiento pueda controlar al grupo.

Se considera como duración mínima dos horas por sesión, independientemente de la duración del paquete de video-enseñanza, ya que esto permite estructurar la misma sesión de una forma lógica, evitando que se suspenda un tema o actividad y se pierda la secuencia.

Se establece como máximo una duración de 5 horas, con la finalidad de aprovechar la sesión al máximo pero sin que resulte cansado o excesivo para los participantes y al Agente de Entrenamiento.

#### **CRITERIOS DE ACREDITACIÓN:**

Si alguna persona elegida como participante considera que domina perfectamente el contenido del paquete, se le aplicará la evaluación final y si obtiene un mínimo de 9 quedará exento de asistir.

La calificación mínima aprobatoria es de 8, a fin de garantizar que el nivel de conocimientos y aprovechamiento resulte alto y reditúe en el desempeño de actividades en el trabajo. El porcentaje mínimo de asistencia es del 90%, debido a que si el participante falta a las sesiones con frecuencia, se perderá fácilmente, ya que el Agente de Entrenamiento no podrá retroceder el proceso.

#### **d) Manuales de Autoestudio (M.A.E.'S.).**

El Manual de Autoestudio, es una estrategia de autocapacitación que propicia en el individuo el aprendizaje individual a través de un texto que comprenda lo más esencial de una materia. Los Manuales de Autoestudio tienen como fundamento la Instrucción Programada (Textos Programados) la cual es definida como "Un sistema de enseñanza en el que el individuo realiza la mayor parte de su aprendizaje por medio de materias didácticas previamente diseñados, con un escaso contacto con el agente de capacitación responsable o compañeros" (Incafi, 1995), es por ello que su aplicación o estudio implica acciones concretas de "autodidactismo".

Aunque no existe un instructor como tal, se designa a una persona llamada **CONSULTOR TÉCNICO**, quien es el encargado de proporcionar periódicamente a los autodidactas asesorías sobre la materia que se esté estudiando; también se verifica el avance del estudio y su culminación.

Los principios teóricos de que se hace mención son los siguientes:

Propiciar el aprendizaje individual; el autodidacta no participa en un aprendizaje grupal; facilita las actividades estudio-trabajo; facilita el estudio y evaluación por materias independientes o por bloques de éstas y ; toma como importancia todo aprendizaje emergente.

Esta estrategia se utiliza cuando:

- El contenido se preste a que el participante avance a su propio ritmo.
- No se requiere de la interacción directa entre instructor y participante.
- La conducta deseada este orientada primordialmente ai área cognoscitiva.
- No es posible desatender el puesto de trabajo o trasladarse a otro sitio.

- Se requiere promover la autoaprendizaje.
- Se trate de propiciar la actualización de conocimientos.

#### **CRITERIOS DIDÁCTICOS GENERALES:**

Se designará a una persona llamada "Consultor Técnico", la cual guiará el proceso de capacitación de los autodidacta (que se le haya encomendado). Este Consultor será una persona que domina la materia a tratar en el manual (el jefe del Consultor deberá avalar los conocimientos que posee el empleado), y siempre que ocupe un puesto superior al de los autodidacta.

El Consultor Técnico, será la persona encargada de proporcionar a los autodidacta asesorías sobre la materia que estén estudiando, así como de verificar el avance en su proceso de capacitación periódicamente.

Debido a que se trata de una modalidad de autocapacitación, la cual se realiza en forma independiente, es necesario, que cada autodidacta cuente con su propio material, logrando su capacitación de acuerdo a sus necesidades y condiciones personales.

#### **CRITERIOS DE APLICACIÓN:**

Tomando en consideración que los manuales de autoestudio están contemplados para que los autodidactas logren su formación de aprendizaje, de cada manual, en un tiempo máximo de 30 días, se ha establecido que se deberán realizar cuatro asesorías durante el estudio del manual, siendo una por semana.

Las sesiones de asesoría se realizarán en grupos pequeños de personas , no debiendo ser mayores de 5 autodidactas y pudiendo ser uno por consultor. Esto es debido a que el Consultor Técnico no podrá atender a un gran número de personas, siendo su mismo tiempo (horas de trabajo) el que distribuirá para las sesiones de asesoría.

Cada sesión de asesoría, tendrá una duración mínima de 30 min., variando su duración máxima en relación a la disponibilidad y compromisos del Consultor Técnico, así como del número de autodidactas y a la naturaleza de las preguntas que planteen.

#### **CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN:**

Se aplicará al autodidacta un examen final, al termino de cada manual de autoestudio, con la finalidad de garantizar su aprendizaje. La calificación aprobatoria al estudio de un manual, será como mínimo de 8, a fin de asegurar la calidad de la autocapacitación.

La asistencia de los autodidactas a las sesiones de asesoría deben ser mínimo tres de los cuatro establecidos, puesto que, el no asistir a más de dos sesiones, significará perder el 50% o más del tiempo asesoría, por lo que dificultaría el avance efectivo del autodidacta.

Las evaluaciones formativas, serán sólo utilizadas por el autodidacta, para verificar su propio avance, por lo cual no tendrá ingerencia en la evaluación final.

#### **e) Juegos Automatizados.**

Los Juegos Automatizados, tiene como fundamento el principio de "Aprender Jugando", es decir, que esta estrategia transforma el aprendizaje en un juego, lo cual facilita la

asimilación de contenidos ya que el participante recibe la información de manera sencilla y directa creando en el individuo un aprendizaje significativo y duradero. Dentro de la estrategia de Juegos Automatizados se pretende utilizar la computadora como un medio didáctico donde se desarrollen temas o materias de interés en forma de juego (como es el caso del Maratón Fiscal), de tal manera que los participantes adquieran los conocimientos o habilidades de un modo didáctico y ameno.

Los elementos que forman los juegos son:

- El diskette que contiene el programa con los temas de la materia.
- El cuadernillo de ejercicios para el participante.
- Manual del tutor.

Esta estrategia se emplea cuando:

- El contenido es susceptible de llevarse a cabo en computadora.
- El contenido presentado en la computadora propicie la conducta esperada por el participante.
- El aprendizaje requiere ser individual.
- El contenido no se preste al surgimiento de dudas y aclaraciones.
- Se pretende hacer más ágil y dinámico el contenido, cuando éste sea abundante o tedioso.
- Se requiere fomentar el auto-aprendizaje.
- No se requiere de la interacción directa entre participante y agente de capacitación.
- Se trate de propiciar la actualización de conocimientos.

#### **i) Autocapacitación.**

Esta estrategia ha sido pensada para satisfacer las necesidades específicas de cada departamento o área de trabajo de manera interna e independiente de las Administraciones

Regionales o Niveles Centrales . Se pretende que a través de la autocapacitación, dichas áreas aprovechen los recursos humanos y materiales con que cuentan.

La autocapacitación puede llevarse a cabo de diferentes maneras por lo que aquí se presentan las siguientes alternativas:

*-Asesoría Interna.-* Aquí se incluyen los cursos internos dados por una persona del propio departamento o de la misma Dependencia.

*-Asesoría Externa.-* Aquí se incluyen cursos externos, conferencias o talleres que sean impartidos por personal externo a la Dependencia, ya sea a todo el grupo que lo requiere o a una persona (quien a su vez puede reproducirlo al resto del grupo). En caso de ser reproducido se considera como curso interno.

*-Juntas de Retroalimentación.-* En esta se incluyen reuniones grupales donde se avocan el análisis de videos informativos, documentales, lecturas comentadas de folletos, artículos, Diarios Oficiales, etc.

Esta estrategia se sugiere sea seleccionada cuando:

- Las necesidades específicas de capacitación no sean contempladas o no puedan ser cubiertas por las áreas centrales.
- Se trate de unificar conocimientos básicos.
- Se requiera interacción grupal para el desarrollo de los conocimientos.
- No se requiera de la interacción directa del Agente de capacitación y los participantes.

#### **g) Tutorial.**

Un tutorial es un programa educativo automatizado que propicia el aprendizaje de materias del área de informática, a través de la autocapacitación y de la utilización de la

computadora como medio didáctico para lograr nuestro fin último (capacitar de manera significativa).

El tutorial tiene la siguientes características:

- Gradual.
- Interesante.
- Caracterizado.
- Asociables.
- Progresivo
- Práctico.
- Reforzado.
- Significativo.
- Retroalimentable.
- Individualizado y,
- Ameno.

Los elementos que lo integran son:

El software (diskettes): que contiene el programa de la materia.

Cuadernillo de ejercicios: que se proporciona al participante como complemento a las prácticas y al estudio del tutorial.

Manual del tutor: donde se especifican los procedimientos para desempeñar correctamente su tarea, por ejemplo, instalación, manejo del tutorial, respuestas a los ejercicios e información sobre el contenido del tutorial.

### **3. Coordinación de Eventos.**

La coordinación de eventos está vinculada a la ejecución o realización de los cursos, en donde se pone de manifiesto la integración de todas las tareas inherentes a la impartición de las mismas, su importancia radica en el hecho de que en esta actividad se orientan todos los esfuerzos hacia un objetivo común, el cual consiste en que el instructor y participantes cuenten con las condiciones, equipo y materiales necesarios, para que el curso funcione a la perfección.

La coordinación de eventos consiste en el proceso de integración de diversas acciones encaminadas al cumplimiento de los objetivos del curso o evento; así mismo armoniza la actuación de las partes del tiempo, espacio y utilización de los recursos anteriormente señalados.

El coordinador del evento o curso, será responsable de prever y controlar los aspectos técnicos y administrativos necesarios para el desarrollo satisfactorio de éste, tales como las técnicas de enseñanza, material didáctico, equipo de trabajo, instalaciones, listas de participantes, etc. Para ello podrá auxiliarse en listas de verificación para el control de la operación del programa, control de recursos, de asistencia y elaboración de informes, entre otros instrumentos.

#### **2) Supervisión de Cursos.**

Para supervisar eventos de capacitación, el psicólogo basándose en la observación directa, presenciar los eventos a los cuales se le designe y pone especial atención en las actividades

que realice ,durante el curso, tanto al instructor como a los participantes; al inicio, durante y al final de la instrucción.

Además, retroalimenta al instructor en base a un formato denominado "*Supervisión y Retroalimentación al Agente de Capacitación*" (como se muestra en el siguiente formato). Calificando de acuerdo a la escala de valorización que a continuación presento: 4 muy bien; 3 bien; 2 regular; 1 deficiente. Siguiendo esta lista de actitudes:

- **Explicó el objetivo del evento y los objetivos particulares al inicio de cada tema.**
- **Respetó el orden de contenidos, estrategia de instrucción y tiempos indicados.**
- **Da instrucciones claras para la realización de ejercicios, prácticas y evaluaciones.**
- **Estableció correctamente la mecánica de trabajo el grupo.**
- **Aplicó adecuadamente las técnicas didácticas (indicadas en la guía didáctica o manual del agente de capacitación).**
- **Mantuvo buena disposición con los participantes al conducir el evento.**
- **Propició un ambiente cordial y agradable, durante el evento, promoviendo la integración del grupo.**
- **Mantuvo la atención y control del grupo, de manera no formal ni autoritaria.**
- **Logró un ambiente de confianza para que los participantes externaran sus dudas o inquietudes.**
- **Respondió o canalizó dudas y/o sugerencias de los participantes, ampliando la información cuando fue necesario.**
- **Realizó resumen al final de cada tema.**
- **Verificó el cumplimiento de los objetivos de cada tema.**

**TERCERA PARTE.  
EXPERIENCIA LABORAL.**

**V.- ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PSICÓLOGO.**

**Falta página**

**N°** 122

## **V.- ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PSICÓLOGO.**

Específicamente, las funciones que realiza el psicólogo en esta institución son las que a continuación se describen:

- Detección de Necesidades de Capacitación. (D.N.C.)**
- Planeación y Programación de Eventos.**
- Diseño y Elaboración de Cursos.**
- Coordinación de Eventos.**
- Impartición de Cursos.**
- Supervisión de Eventos.**
- Aplicación de pruebas psicométricas para convocatorias internas.**
- Selección de personal de nuevo ingreso.**

De las anteriores funciones, se destacan dentro del área de capacitación las siguientes: Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), el Diseño, Elaboración, Programación, Impartición , Coordinación y Supervisión de Cursos (ver tabla 1.). A continuación se mencionan las actividades realizadas por el psicólogo en orden de frecuencia:

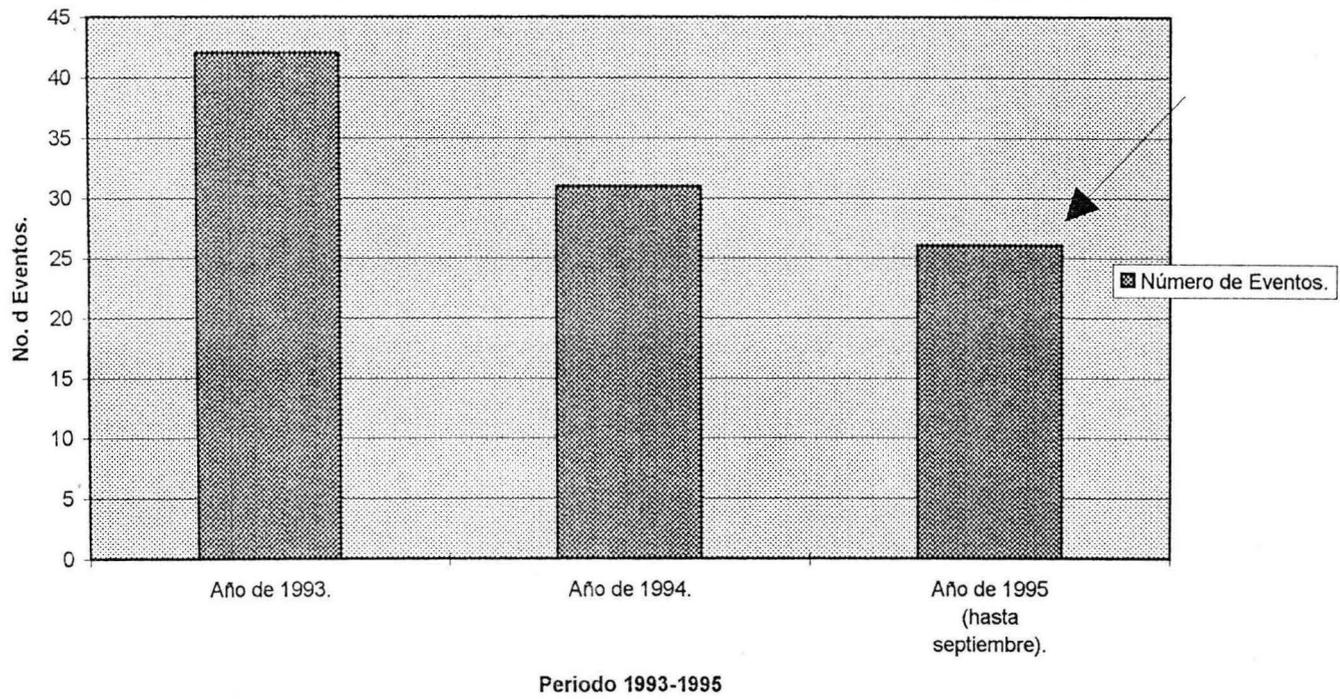
### **A. CURSOS IMPARTIDOS (1993-1995)**

En el año de 1993 el psicólogo participó con la impartición de 44 cursos; en 1994 con 31 y; en este año en 26 eventos (ver tabla 1). Cabe destacar que en el transcurso de el tiempo el psicólogo tiene la oportunidad de estructurar y aplicar sus propios eventos de capacitación a diferencia del año de 1993 a 1994, en donde el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal enviaba sus cursos ya elaborados a cada Administración Local.

**ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN.**  
**SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.**  
**ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.**

Nombre del evento	Programación de Eventos.	Diseño y Elaboración de Cursos.	Impartición de Cursos.	Coordinación de Eventos.	Supervisión de Cursos.
ABC Fiscal.	x			x	x
Atención y Trato al Público.	x	x	x	x	x
Código Fiscal de la Federación.	x			x	x
Comercio Exterior.	x			x	x
Compromiso con el Cambio.	x	x	x	x	x
Contabilidad Básica	x		x	x	x
Derecho Fiscal.	x			x	x
Desarrollo en la Calidad en el Servicio.	x	x	x	x	x
Formación de Equipos de Trabajo.	x	x	x	x	x
Inducción a la Subsecretaría de Ingresos	x	x	x	x	x
Liquidación en Visita Domiciliaria	x			x	x
Manejo de P.C.,UNIX AT&T.	x	x	x	x	x
MS-DOS.	x	x		x	x
Ortografía.	x	x	x	x	x
Pagos Provisionales.	x			x	x
Presunción Fiscal.	x			x	x
Redacción	x	x	x	x	x
Reformas Fiscales.	x	x		x	x
Régimen Simplificado	x			x	x
Sensibilización al Cambio.	x	x	x	x	x
Sistema de Auditorías Computarizadas (S.A.C.)	x	x	x	x	x
Supervisión de Auditorías.	x	x	x	x	x
Windows.	x	x		x	x
Works.	x	x		x	x

**CURSOS IMPARTIDOS POR EL PSICÓLOGO DURANTE EL PERIODO 1993-1995.**



## 1. Eventos de Capacitación.

Los eventos que más comúnmente se asignan al psicólogo a impartir en materia de capacitación dirigidos al área de desarrollo humano son los siguientes: "Inducción a al Subsecretaría de Ingresos", "Sensibilización al Cambio", "Formación de Equipos de Trabajo", "Administrador de la Capacitación", "Redacción para Ejecutivos" y "Desarrollo de la Calidad en el Servicio" Con las siguientes características:

### a) "*Sensibilización al Cambio*".

**Duración:** 16 hrs.

**Objetivo:** *Que el participante indique el nuevo perfil, misión y filosofía de calidad y servicio de la ALAF Naucalpan.*

**Temario:** I.- Formación de la comunidad de aprendizaje.

II.- El Mundo y México en el fin de siglo.

III.- El Nuevo Gobierno, la Nueva Admón.. Tributaria.

IV.- La Nueva Estructura de la SSI.

**Dirigido a:** Todo el personal desde administrativos hasta jefes de departamento pertenecientes a la Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan.

**Lugar de impartición:** Las aulas de la Subadministración de capacitación, las cuales cuentan con la iluminación y ventilación apropiados; así como las medidas idóneas (9 mts. X 7 mts..) para éste tipo de eventos. Asimismo, están acondicionadas con mobiliario (sillas y mesas de trabajo) el cual está distribuido en forma de "herradura".

Los resultados obtenidos tras la implantación del curso, permitieron vislumbrar la actitud que tiene el personal respecto de su resistencia al cambio, esto se notó más cuando se

trabajó con personal de áreas que habían sido reubicadas dentro de esta Administración Local de Auditoría Fiscal y que formaban parte de equipos ya estructurados desde hace más de 5 años. Además, el personal al que nos referimos tiene un promedio de 37 años.

### **b) Integración de Equipos de Trabajo.**

**Objetivo:** *Al finalizar el evento, los participantes reconocerán al trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo personal.*

**Temario:** .-Formación de la Comunidad de Aprendizaje.

Los Grupos en la Vida del Hombre.

Cómo Soy y Cómo me Perciben los Demás.

El Individuo en el Grupo.

La Importancia del Grupo Como Lugar Óptimo de

Crecimiento Personal.

Conclusiones.

**Duración:** 20 hrs.

Como resultado, se encontró que el personal de auditoría mostró interés por formar parte del grupo donde desarrolla sus funciones. Además de servirle como "tribuna pública" para manifestar sus inquietudes e inconformidades respecto del ambiente que priva en las diferentes áreas. Encontramos que las características del personal, respecto a su edad pues hablamos de un promedio de 28 años, influye en la actitud que se tiene a formar parte de la institución misma y en el deseo de realizar su trabajo por el logro de las metas establecidas y con la firme aceptación de que el trabajo es el lugar idóneo para su desarrollo personal y profesional.

Cabe mencionar que estos resultados se vieron reflejados a lo largo de la implantación de dinámicas en el desarrollo del evento y que no se aplicó una evaluación escrita de los conocimientos adquirido por los participantes.

Es importante señalar que esta institución brinda la oportunidad de superación personal y profesional a todos su integrantes teniendo que capacitar a sus instructores en cursos que los forme como: Agente de Entrenamiento, Instructor y Consultor Técnico.

Anteriormente, al inicio del año de 1993, se impartieron en las Oficinas Federales de Hacienda (las cuales pasaron a formar parte de la Administración Local de Recaudación de Naucalpan a partir de febrero de ése año y hoy ya desaparecieron) y al área Técnica de Ingresos (hoy Jurídica de Ingresos) los cursos denominados: "Administración del Tiempo", "Atención y Trato al Público", así como los talleres de "Redacción Módulos I, II y III". Con las siguientes características:

### **c) Administración del Tiempo.**

**Objetivo:** *"Habilitar al participante con técnicas de planeación y ejecución de actividades para el logro de sus objetivos en el menor tiempo posible".*

**Duración:** 25 horas.

**Temario:-** El Sentido del Tiempo.

Concepto de Auto-imagen.

En Busca del Sentido de la Vida.

La Importancia de Fijar Objetivos.

Cómo Organizarse y Delegar.

### Técnicas de Administración del Tiempo.

Los resultados obtenidos de este evento fueron proporcionados directamente al Área Jurídica de Ingresos.

#### **d) Atención y Trato al Público.**

**Objetivo:** *"Que los participantes apliquen reglas y principios que les permitan proyectar, una imagen adecuada de la institución y del servidor público en general".*

**Duración :** 20 horas.

**Temario:** -Relaciones Humanas.

-El Proceso de la Comunicación.

-El Público.

-El Servicio.

Los resultados obtenidos al impartir estos cursos, los cuales estaban encaminados a brindar a los participantes las habilidades y, en caso de que ellos los tuvieran, mejorar su servicio ante el público, pueden clasificarse de manera cualitativa y siendo de particular importancia, en virtud de tratarse de personal con las siguientes características:

Bajo nivel académico, con un promedio de secundaria.

Edad por arriba de los 40 años en promedio.

Personal instalado en Oficinas alejadas del Valle de México, tales como Zumpango, Tecamac, Huixquilucan, Chalco y Los Reyes.

Todo lo anterior, repercutía en la forma que tenían al tratar al público, sobresaliendo conductas tales como: "hacer esperar al público en largas colas", "no dar la información adecuada al público respecto de sus obligaciones fiscales", "no informar a su jefe superior

inmediato cuando se presentaba alguna situación que implicara toma de decisiones", "ser groseros con los contribuyentes, es decir, dejarlos con la palabra en la boca o hacer gestualizaciones que implicaban cansancio por parte del servidor público", entre otras.

A lo largo del evento, los participantes indicaron que la manera de tratar al público no dependía en gran medida de ellos, desde su punto de vista dependía factores ajenos a ellos tales como: "presión" por parte de sus jefes, falta de recursos materiales (incluyendo manuales y mobiliario apropiado que les permitiera comodidad tanto para los contribuyentes como para ellos) para poder llevar a cabo sus funciones, "divorcio" entre la norma y la operación, falta de motivación y estímulos y algo que para ellos era lo más importante: tener a un "mal jefe" quien no conocía su trabajo.

Como resultados al finalizar el curso, los participantes aceptaron que: existen situaciones provocadas por ellos mismos en su forma de tratar al público; el hecho de que el público era el menos culpable de su situación, tanto económica como emocional; el trato es recíproco, por lo tanto, si trataban bien al público éste los trataría de igual manera; por último, lo más importante: la imagen que ellos mostraban con su trato al contribuyente reflejaba la imagen de toda la dependencia, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Ahora bien, en cada uno de los eventos antes descritos el psicólogo realiza la función de agente de capacitación, ya sea como Instructor, Consultor Técnico y Agente de Entrenamiento, realizando las actividades que la estrategia demanda.

### 1. Actividades administrativas y sustantivas realizadas por el psicólogo.

Así también, el profesional en cuestión tiene bajo su responsabilidad la función de coordinador de eventos teniendo a su cargo a personas con funciones Administrativas y Técnicas en Sistemas, a quienes delega actividades encaminadas al buen desarrollo de los eventos de capacitación. Brindamos apoyo a los instructores, incluso a nivel pedagógico antes durante y al final del evento, y así como orientación al personal capacitado. En estas actividades, se destacan las realizadas con Instituciones que apoyan a esta Administración en la impartición de cursos externos de carácter técnico, tales como las del Colegio de Contadores Públicos de México A.C., Instituto Tecnológico Autónomo de México, Instituto Nacional de Auditoría Pública y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, entre otros.

Siguiendo un orden en el desarrollo de sus funciones dentro del Área de Capacitación (ver anexos), una vez detectadas las necesidades de capacitación, las cuales fueron arrojadas, en esta ocasión, como resultado de la aplicación de un cuestionario de opinión (ver anexos) entre el personal adscrito a esta Administración Local, así como de una D.N.C., se necesitará que establecer las diferentes situaciones que pueden ser solventadas mediante la capacitación y establecer los cursos que se llevarán a cabo en el periodo correspondiente.

Una vez establecidos los cursos por impartir, el siguiente paso es ordenarlos de mayor a menor importancia y determinar los eventos que pueden ser impartidos, tomando en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta el área de capacitación. Elaborando el formato del **CONCENTRADO DE GRUPOS A CAPACITAR** (ver siguiente formato), el cual contiene el periodo que comprende el calendario, enunciando los meses inicial y final de la programación de los eventos de capacitación.

**SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.  
ADMINISTRACIÓN LOCAL DE AUDITORÍA FISCAL DE NAUCALPAN.  
SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.**

**CONCENTRADO DE GRUPOS A CAPACITAR**

Nombre del Evento de Capacitación	Estrategia	Personal a Capacitar	Nombre completo del Agente de Capacitación.	Aula	Días	Horario

**Nombre del evento de Capacitación:** En esta columna se especifica el nombre completo de los eventos comprendidos en ese período de tiempo.

**Estrategia:** aquí se anota el nombre de la estrategia por medio de la cual se llevará a cabo el evento utilizando, las siguientes claves:

**C.E.** Curso externo.

**C.I.** Curso interno.

**C.D.** Curso directo.

**C.C.** Curso en cascada.

**P.V.** Paquete de video-enseñanza.

**A.C.** Auto capacitación.

**M.A.E.** Manuales de autoestudio.

**Personal a capacitar:** En este se anota la lista del personal quienes formarán parte del grupo. Es importante mencionar que para la elaboración de las listas del personal nos basamos en la plantilla del personal la cual, es el resultado del cruce de información proporcionada por los diferentes departamentos del área operativa, la plantilla del personal capacitado por nuestra Subadministración así como la emitida por el área de recursos humanos.

**Nombre completo del agente de capacitación:** Aquí se escribe el nombre completo del Agente de Capacitación que se hará cargo del grupo. Este Agente de Capacitación podrá ser un Instructor, un Agente de Entrenamiento o un Consultor Técnico, dependiendo de la estrategia que se trate.

**Aula:** Se anota el número y ubicación física del aula donde se llevará a cabo el evento.

**Días:** En esta parte del formato se registran los días correspondientes a la duración del evento.

**Horario:** Se anota el horario en que se llevará a cabo diariamente el evento, especificando las horas que inicia y finaliza la sesión.

La programación antes descrita es enviada a los Subadministradores, con copia para los Administradores de cada una de las diferentes áreas operativas, para su visto bueno y autorización. Posteriormente, de no haber cambios o modificaciones, se emiten las invitaciones (ver anexo 1.) a los participantes de los diferentes eventos y se entregarán, por lo menos, cinco días antes del mismo.

Posteriormente, se supervisa las actividades realizadas por los agentes de capacitación, al inicio, durante y al final de la instrucción, retroalimentándolos en cuanto a las funciones realizadas por ellos apoyado en la observación directa y calificándolos de acuerdo a la Guía de Retroalimentación del Agente de Capacitación (ver anexo 2).

Por último, al finalizar los eventos se realiza la clausura de estos con el objetivo de conocer los comentarios generales de los asistentes sobre el curso en cuestión de manera verbal y aplicando la Evaluación de Reacción del Evento la cual se contesta de manera escrita de forma anónima (ver anexos 3) y, en compañía del agente de capacitación en turno, se elabora el correspondiente expediente el cual contiene los siguientes formatos: Calendario de Eventos, Relación de Entrega de Invitaciones, Lista de Asistencia, Informe del Instructor, Informe del Desempeño del Participante, Evaluaciones de Reacción del Evento Evaluaciones Parciales y/o Finales y Guía Didáctica (ver anexos del 4 al 10). Cabe mencionar que las calificaciones de los participantes determinarán que personas recibirán constancias (ver anexo 11), para lo cual se establece que será necesario un mínimo de 9 de

nueve de calificación final así como un 80% de asistencias. Una vez terminada esta tarea, se envían, al Area Central, el informe mensual del Subsistema de Información y Control de Eventos (S.I.C.E), el cual contiene la información de los eventos realizados en ése período.

## **B. APLICACIÓN DE UN CUESTIONARIO SOBRE EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN.**

Como se mencionaba anteriormente, esta Subadministración de Capacitación aplicó, en el mes de diciembre, un cuestionario con el objetivo de conocer el impacto causado en las áreas operativas de la ALAF Naucalpan con respecto al servicio que brindamos. El cuestionario, aplicado a 150 empleados (seleccionados de forma aleatoria), desde Administrativos hasta Subadministradores de cada una de las regiones que integran esta ALAF, comprendían 8 preguntas (ver anexos) de las cuales 7 solicitaban expresión de opinión de acuerdo a la siguiente escala de valorización: **5: excelente; 4: bueno; 3: regular; 2: malo y 1: no sé**, para aquellos que no tenían elementos de comparación. Ante la octava pregunta, los cuestionados enumeraban 5 cursos que consideraban relevantes impartirse durante 1994, que permitieran ampliar sus conocimientos técnicos.

### **1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.**

Los resultados arrojados por este instrumento revelaron lo siguiente:

Ante la primer pregunta, el 33.6% del personal de esta Administración considera que los cursos a los que asistió fueron excelentes; el 58.4% buenos; el 7.3% opinó que regulares y menos del 1% consideró que los cursos eran malos.

Respecto a si los cursos promovían su desarrollo personal, el 53.3% considera que son excelentes; el 33.6% buenos y un 12.4% regulares (ver tablas siguientes).

Cuando se cuestionó si los cursos cubrieron los objetivos y en qué forma, encontramos: El 47.4% afirman que de buena forma; el 41.6% excelente y el 9.5% regulares.

Como respuesta al punto 4, sobre la capacidad y conocimientos de los instructores de capacitación, obtuvimos lo siguiente: 59.1% asegura que la capacitación de los instructores es excelentes; 36.5% buenos y menos del 4% contesta que son regulares. En cuanto al

ambiente creado por los instructores durante el curso, el 61.3% del personal opina que fue excelente; el 32.1% bueno y un 6.6% regular.

Respecto a la pregunta 6, del apoyo solicitado al Area de Capacitación, un 50% afirma que es excelente; 3.5% bueno; 7% regular y 2 de cada 100 malo.

Ahora bien, ante la séptima pregunta en la cual pedíamos cómo consideraban los cursos de este año respecto del anterior, notamos que el 51.8% indica ser excelentes; el 2.6% buenos; el 5.8% regular y un 15.3% no sabía, por no tener modo de comparar puesto que eran de nuevo ingresos o bien venir de del Área Central.

Por último, de los cursos considerados relevantes para impartir durante 1994-1995 podemos, de los resultados obtenidos, enlistarlos del modo siguiente:

**-Actualización:** Código Fiscal de la Federación, IVA y ISR.

**-Computación:** Works, Windows, MS-DOS y SAC (Sistemas de Auditorías Computarizadas).

**-Desarrollo personal:** Formación de Equipos de Trabajo, Crecimiento Personal, Comunicación y Redacción.

PREGUNTA 1. LA CALIDAD DE LOS CURSOS EN EL PRESENTE AÑO FUE:

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	46	33.6
4. BUENO	80	58.4
3. REGULAR	10	7.3
2. MALO	1	0.7
1. NO SABE	0	0

PREGUNTA 2. LOS CURSOS EN LOS QUE PARTICIPASTE PROMUEVEN TU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	73	53.3
4. BUENO	46	33.6
3. REGULAR	17	12.4
2. MALO	1	0.7
1. NO SABE	0	0

PREGUNTA 3. CONSIDERAS QUE SE CUBRIERON LOS OBJETIVOS DE LOS CURSOS A LOS QUE ASISTISTE.

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	57	41.6
4. BUENO	65	47.4
3. REGULAR	13	9.5
2. MALO	2	1.5
1. NO SABE	0	0 %

PREGUNTA 4. LA CAPACIDAD Y CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUCTORES EN LOS CURSOS A LOS QUE PARTICIPASTE FUE:

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	81	59.1
4. BUENO	50	36.5
3. REGULAR	5	3.6
2. MALO	1	0.7
1. NO SABE	0	0

PREGUNTA 5. EL TIPO DE AMBIENTE CREADO POR EL INSTRUCTOR DURANTE LOS CURSOS DE CAPACITACION A LOS QUE ASISTISTE FUE:

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	84	61.3

4. BUENO	44	32.1
3. REGULAR	9	6.6
2. MALO	0	0
1. NO SABE	0	0

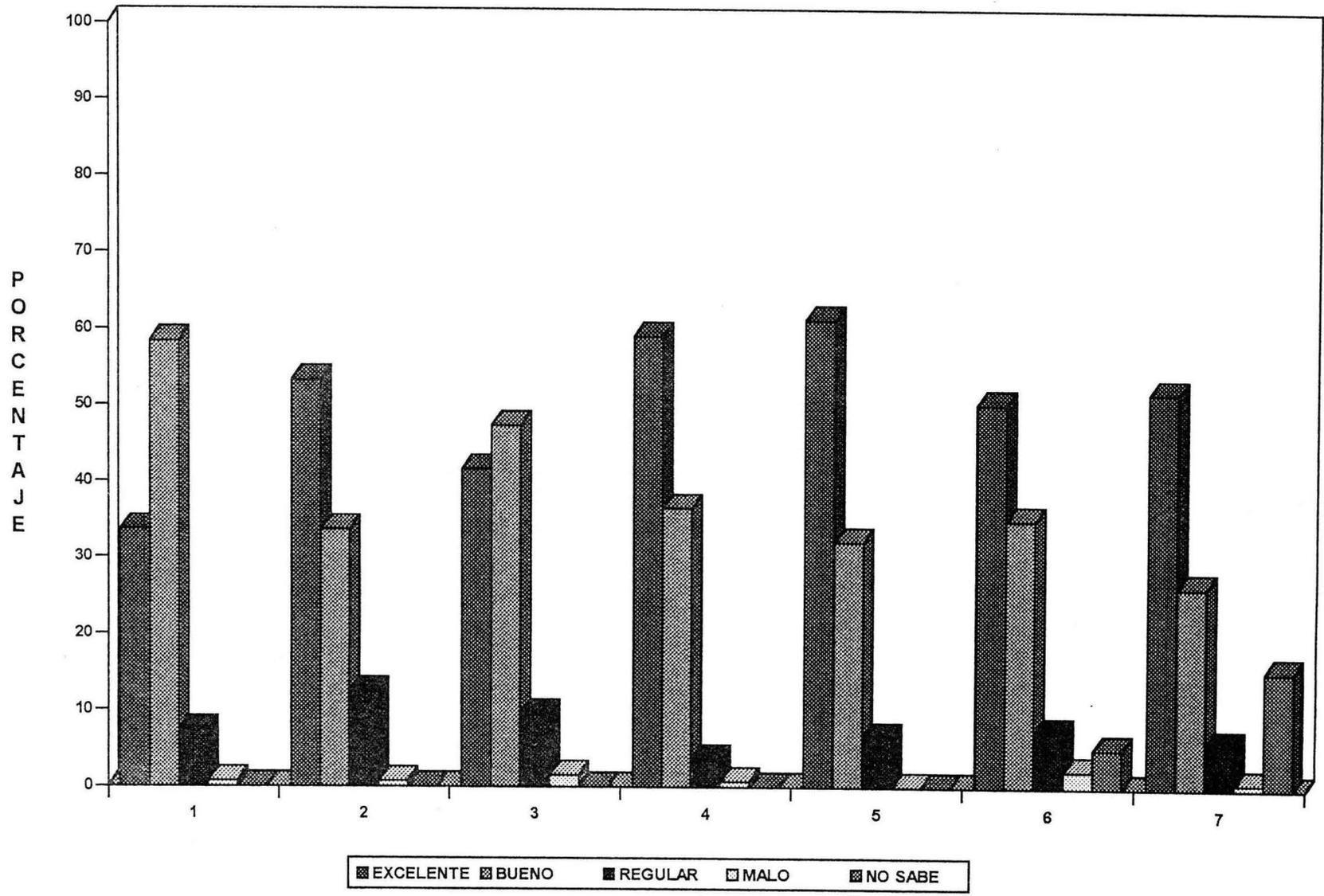
PREGUNTA 6. AL SOLICITAR APOYO AL AREA DE CAPACITACION ESTE FUE:

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	69	50.3
4. BUENO	48	35
3. REGULAR	10	7.3
2. MALO	3	2.2
1. NO SABE	7	5.1

PREGUNTA 7. SI COMPARAS LOS CURSOS QUE RECIBISTE DURANTE EL PRESENTE AÑO CONTRA LOS DE 1992 ESTOS FUERON:

RESPUESTA	PUNTOS	PORCENTAJE
5. EXCELENTE	71	51.8
4. BUENO	36	26.3
3. REGULAR	8	5.8
2. MALO	1	0.7
1. NO SABE	21	15.3

PREGUNTA 8. ENUMERA 5 CURSOS QUE CONSIDERES RELEVANTES PARA IMPARTIRSE DURANTE EL PROXIMO AÑO, QUE PERMITAN AMPLIAR TUS CONOCIMIENTOS TECNICOS.



### C. APLICACIÓN DE UNA D.N.C. EN LA A.L.A.F. NAUCALPAN.

Esta Subadministración de Capacitación llevó a cabo una Determinación de Necesidades de Capacitación en el mes de agosto de 1994, con el objetivo de determinar las áreas de "*conocimientos*", "*habilidades*" y "*actitudes*" del personal de esta Administración Local, a través de diversas técnicas aplicadas (ver anexos 12 al 15) a una muestra representativa de cinco diferentes puestos ( Subadministrador, Jefe de Departamento, Coordinador, Supervisor y Auditor Fiscal).

Las organizaciones del mundo actual exigen, día a día, personal más especializado y competente debido a los constantes cambios, a fin de asegurar su desarrollo dentro de la sociedad moderna. El factor humano por ser el elemento más importante dentro de cualquier empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a: conocimientos, habilidades y actitudes; de ahí la importancia de vigilar constantemente su desarrollo integral, buscando el equilibrio entre los intereses tanto de la organización como del personal que la integra. Para alcanzar dicho equilibrio debemos comparar los requerimientos del puesto con las características actuales de la persona que lo ocupa, y así conocer las deficiencias que le pudieran impedir desempeñar satisfactoriamente su trabajo, con el objeto de alcanzar el beneficio y aprovechamiento de ambas partes.

Dentro de la Subsecretaría de Ingresos uno de los principales problemas de Capacitación es la generalización de planes y programas sin previa aplicación de Detección de Necesidades de Capacitación. Esto ha originado, por un lado, que los diseñadores no tomen en cuenta las necesidades reales e inmediatas del personal y por otro, los usuarios esperan

adquirir conocimientos actualizados y relevantes para su desarrollo laboral, y al no presentarse éste se muestran apáticos e indiferentes.

La aplicación de esta Detección de Necesidades se realizó a 30 personas del Área de Auditoría de las cuatro diferentes Subadministraciones: Naucalpan, Ecatepec, Tlalnepantla y Nezahualcóyotl. El lugar de trabajo se llevó a cabo en el Centro de Documentación (el cual tiene las siguientes dimensiones: 5 mts. x 7 mts. acondicionado con mesas de trabajo, sillas, pizarrón y equipo de video y televisor) ubicado en el mismo edificio donde labora el personal encuestado.

## **1. Resultados.**

La D.N.C. aplicada fue un instrumento usando varias técnicas e instrumentos (ver anexos II al 14). Esta manifestó, las fortalezas y limitaciones, tanto individuales como colectivas, que permiten proveer los apoyos y requerimientos imprescindibles en las funciones laborales, para el logro de las metas institucionales, divididas en:

**-RECURSOS MATERIALES Y AMBIENTE FÍSICO.**

**-PROPUESTAS PARA PLANES Y PROGRAMAS DE  
CAPACITACIÓN**

La evaluación y consideraciones anotadas, orientan a la toma de decisiones en cuanto a mejoras en el clima laboral, la optimización de tiempos y recursos materiales y la constante actualización del personal, que repercute en la calidad del desempeño del puesto, de la persona misma y de la institución.

En virtud de ser esta dependencia, una organización preocupada por lograr una adecuada administración de sus recursos materiales y humanos, que respondan a las políticas modernizadoras del Estado, que busca la simplificación administrativa reflejada en la agilización de trámites fiscales y en una mayor recaudación, es importante considerar los siguientes rubros:

**a) Ambito organizacional.**

- Redistribución de los espacios físicos, ya que son limitados y requieren una mejor distribución, proporcionando a los empleados un ambiente más ventilado y suficientemente iluminado.
- Recursos técnicos y materiales idóneos y suficientes para el logro de las metas institucionales.
- Instalaciones sanitarias y medidas de seguridad suficientes al espacio arquitectónico y al número de personas que laboran en ellas.
- Mejorar los procedimientos de inducción y selección de personal al puesto y a las políticas de la institución.
- Fomentar el liderazgo transformador que balancea y adjudica cargas de trabajo según responsabilidad, función y puesto.
- Seguir fomentando la calidad en el servicio a colaboradores y contribuyentes que supere la dualidad defunciones y trámites que ocasionan pérdida de tiempo y eficiencia.
- Implementar planes y programas de capacitación que apoyen la cultura corporativa, el desarrollo organizacional, involucrando todos los puestos y funciones gerenciales de la

institución , mandos medios y operativos; de suerte que enriquezcan las actitudes de crecimiento personal y satisfacción en trabajo

### **b) Ambito operacional.**

En consecuencia a la titánica labor emprendida por el área de capacitación de esta Administración Local de la auditoría Fiscal de Naucalpan, se requiere seguir especializando y preparando a su personal, según función y puesto en los siguientes aspectos:

#### **-Conocimientos:**

- **Normatividad fiscal actualizada.**
- **Manejo de equipo de cómputo y paquetería de uso.**
- **Auditoría Fiscal.**
- **Circunstanciación de Actas.**
- **Derecho Fiscal Tributario y Penal.**

#### **-Actitudes y habilidades:**

- **Manejo de equipo de cómputo.**
- **Correcta interpretación y aplicación de la legislación Fiscal, Tributaria y Penal.**
- **Calidad en el Servicio al Contribuyente.**
- **Integración de equipos de trabajo.**
- **Liderazgo.**
- **Relaciones Interpersonales.**

- **Manejo oportuno de la información.**
- **Planeación, organización y alcance de los objetivos planteados.**

### **c) Ambito actitudinal.**

Por la importancia de la labor fiscal y de recaudación y de acuerdo con lo captado por la confianza y credibilidad de los contribuyentes, la imagen de la Secretaría podrá mejorar si se profundiza y trabaja las conductas y actitudes que provocan un desempeño en el trabajo, tales como:

- **Puntualidad.**
- **Responsabilidad.**
- **Disposición al trabajo.**
- **Discrecionalidad.**
- **Espíritu de colaboración y cooperación.**
- **Lealtad.**
- **Respeto.**
- **Convencimiento de la importancia del trabajo.**

### **d) Conclusiones:**

Algunas conclusiones generales a las que se pudieron llegar después de la realización de la D.N.C., son las siguientes:

Se percibe en el ambiente general un marcado interés por distribuir, de mejor forma, las cargas de trabajo y por lograr los objetivos propios de la administración.

Aparecen con claridad variables o elementos propios del clima organizacional que inciden de manera directa en el trabajo de los diferentes puestos evaluados.

Los factores materiales y espacios físicos aparecen como limitantes determinantes en la función de trabajo de los encuestados.

Se hace necesario enmarcar los planes y programas de capacitación, dentro del plan global y organización de la localidad.

**VI.- ANÁLISIS DEL TRABAJO Y PROPUESTA DEL PAPEL DEL  
PSIÓLOGO.**

## **VI.-ANÁLISIS DEL TRABAJO REALIZADO Y PROPUESTA DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO.**

Cabe recordar que la misión de la Subsecretaría de Ingresos (SSI), es la de: "Servir y ayudar al contribuyente a cumplir con sus obligaciones fiscales, de manera sencilla y oportuna".

Tomando en cuenta lo anterior, en la S.S.I., el problema que se presenta es de gran magnitud, tanto porque la preparación del personal para desempeñar su puesto es en términos generales baja, como porque en los dos últimos años se han venido generando cambios dentro de su estructura. Estos cambios han creado entre el personal hacendario, una serie de actitudes que podremos denominar como "resistencia al cambio", la cual se manifiesta con conductas tales como: hacer comentarios "negativos" acerca de la Institución, realizar su trabajo más por norma que por la identificación de los objetivos, baja participación en convocatorias para cubrir nuevos puestos; entre los mandos medios se manifiesta mayor preocupación por el logro de sus objetivos, tales como, realizar visitas domiciliarias, liquidaciones, implantación de multas, que interés por enviar a su personal a capacitar, rivalidad entre áreas de trabajo, etc.

Ante esta situación, la SSI ha venido diseñando una serie de estrategias encaminadas a cubrir estos aspectos. Se han implementado cursos acerca de "La Resistencia al Cambio", "Atención y Trato al Público", "Formación de Equipos de Trabajo" y "Crecimiento y Desarrollo Personal". Con el fin de "modificar" la imagen que tiene el servidor público. Esta tarea no es fácil de lograr , pues estamos hablando de cambio de actitudes.

Uno de los primeros problemas al que se ha venido presentando en estos dos últimos años, como resultado de los cambios que se han generado es "la resistencia al cambio". La experiencia nos indica que los problemas de motivación que sufre nuestra sociedad es la "resistencia al cambio". En efecto, la ciencia la tecnología, la economía, la política, las comunicaciones y muchos otros factores, provocan cambios constantes en nuestro modo de vivir. Esta evolución cada vez más rápida, inevitable a veces, deseada otras, plantea cada día problemas nuevos que ponen en tela de juicio nuestros valores más profundos.

El hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, por tanto, todo cambio que afecte sus costumbres, su cotidianeidad ocasiona en él una resistencia.

Un cambio es, generalmente, percibido como un obstáculo en el camino que se ha fijado (en muchas ocasiones por costumbre) el individuo para satisfacer sus necesidades. La resistencia al cambio es pues, una reacción ante este considerado obstáculo y un mecanismo de ajuste a él. Constituye una característica humana, y por ello, universal, pero cuyas manifestaciones varían de un individuo a otro, y en el mismo individuo, de una situación a otra. La resistencia es algo más emocional que racional; por esto, muchas veces no puede ser entendido desde la lógica y la razón.

"La reorganización ha sido siempre el método característico de cambiar las organizaciones...", afirma Dessler en 1979, agrega que es probable que se lleve a cabo una reorganización sin tener en cuenta las personas disponible para ocupar nuevos cargos, pero lo cierto es que las empresas se organizan al rededor de ciertas personas claves, y al hacer un cambio se toman en cuenta tanto la estructura óptima como el personal disponible.

Las reorganizaciones, desde el punto de vista de Dessler, no se lleva a cabo para modificar las actitudes o creencias, sino para aumentar la eficiencia mejorando la coordinación, las comunicaciones y la adaptabilidad.

Para Dessler la resistencia al cambio no se basan en los aspectos técnicos del cambio, sino más bien es producto de sus consecuencias sociales, y que ésta resistencia, desde el punto de vista de la persona que la opone, es completamente racional. Enumera, de este modo, varios factores que crean resistencia entre ellos:

Temor a un cambio en el significado del cargo o en la posición social.

Personalidad.

El grupo de trabajo.

Naturaleza de la organización.

En la Secretaría de Hacienda se llevó a cabo una reorganización de sus diferentes áreas que la conforman en febrero de 1993, lo cual creó entre el personal hacendario, actitudes de resistencia al cambio, manifestado en la baja productividad y una devaluación del mismo al enterarse de que formarían parte de otras áreas, muchas de ellas ajenas a sus funciones anteriores así como de su profesión.

Esta situación, indujo a la Subadministración de Capacitación a realizar el curso de capacitación denominado "Sensibilización al Cambio" con las características mencionadas anteriormente.

Como resultado, este curso dio una "visión" diferente acerca de las expectativas del personal hacendario. Los participantes "mostraron" actitudes diferentes a las que en un principio tenían; como ejemplo, dos grupos de auditores (compuesto por 15 participantes cada uno) del área de Dictámenes quienes fueron programados dentro de un horario fuera del laboral, de 3.00 p.m. a 6.00 p.m., durante toda la semana. Escuchamos comentarios tales como: "¿qué les dieron a estos chicos?, no querían asistir al curso y ahora todos estén puntuales y atentos". Este curso les permitió, además, canalizar todas sus inquietudes respecto al futuro que les deparaba, ya que se les informó de cómo quedaría organizada y estructurada la Subadministración a la cual ellos pertenecen.

Sin embargo, se presentaron otros cambios que volvieron a crear "estados de apatía" entre el personal hacendario, así como la aplicación de una **DNC**, la cual hizo "pensar" al personal que probablemente los próximos cambios serían para despedir a personal que no aprobara los exámenes aplicados.

Ante estos sucesos se implementó, a nivel nacional, por parte de la SSI, el proyecto denominado **UNICA** (Unidades de Capacitación SSI) en coordinación con el **INCAFI** (Instituto Nacional de Capacitación Fiscal, hoy descentralizado). Este proyecto significa la unión de las diferentes unidades de capacitación a nivel Central, Regional y Local, con el fin de analizar en forma conjunta las funciones de administración de la capacitación, optimizando los conocimientos y recursos para ofrecer una mayor eficiencia y calidad en la atención del desarrollo del personal de la Subsecretaría de Ingresos, contando para ello con el apoyo del Instituto Nacional de Capacitación Fiscal. Dando como resultado el "Desarrollo Integral del Personal Hacendario", y es planteado como un derecho y obligación del trabajador hacendario, sin importar su nivel jerárquico.

Como se puede notar, dentro de la SHCP , la SSI se ha caracterizado por ser un organismo preocupado por el desarrollo de su personal. Y la capacitación es un elemento fundamental para la formación del personal y permite garantizar la óptima operación de los procesos de trabajo, así como crear un ambiente más competitivo. Esto permite al psicólogo un mejor desempeño de sus funciones como profesional, en virtud de contar con todo el apoyo necesario para ello como es: recursos materiales y financieros, así como la constante capacitación que le permita herramientas encaminadas a los aspectos didácticos, manejo de personal, innovación administrativa, entre otras.

Ahora bien, existe hoy en día una situación entre el personal hacendario, no solo de ésta Administración Local sino en todas las demás dependencias gubernamentales, que es la actitud hacia el servicio. En esta Administración se implementó un curso con las siguientes características:

Nombre del Evento: "Desarrollo de la calidad en el servicio".

Dirigido a: Todo el personal que tiene contacto con los contribuyentes.

Horas de duración: 16 horas.

Objetivo: Al término del evento, los participantes "mejorarán" sus habilidades de acuerdo a la nueva exigencia social de calidad en el servicio.

Temario: Auto-ubicación.

Planeación de Vida y Trabajo en la Institución.

Comunicación Interpersonal.

Actitud de Servicio y Relaciones Públicas.

La Actitud Humana Determina la Calidad en el Servicio.

Los primeros resultados demuestran que el personal del Area de Auditoría esta "dispuesta" a "modificar" su actitud hacia el servicio esto se determina por el hecho de que al momento de ser programados al evento, reciben su invitación con agrado y durante el curso participan "entusiastamente". Cabe destacar que en esta etapa se invitó a participar a este evento al personal del Área Operativa (de los cuales sobresalen las de: Revisiones Conjuntas con el Estado de México, Dictámenes, Auditoría Fiscal de Naucalpan, Comercio Exterior de Naucalpan y Auditoría Fiscal de Tlalnepantla), al momento de presentar el reporte de sus actividades mostraban menos errores, tanto en la elaboración de sus actas o documentos así como un mejor trato a los contribuyentes a quienes ellos atendían, el cual se caracteriza, ahora, por un uso de lenguaje más "amable" acompañado de un mayor "conocimiento" de aspectos técnicos correspondientes a cada área ya mencionada.

## **A. ANÁLISIS DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN.**

Durante el presente reporte, se puede notar que la tarea del psicólogo dentro la capacitación no ha sido del todo fácil. Los problemas a los cuales se enfrenta diariamente demuestran que si se trabaja con creatividad, calidad y esmero es posible lograr cambios, cambios tanto en la actitud del personal hacia el servicio como hacia la capacitación misma.

El hecho de que actualmente el Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (Incafi), se haya desincorporado de la Secretaría de Hacienda ha permitido que el personal adscrito a las diferentes áreas de capacitación generen nuevas alternativas y programas tendientes a proporcionar un mejor servicio en cuanto a capacitación se refiere. Los resultados así lo dicen, después de la reestructuración de Hacienda en 1993, las diferentes áreas de capacitación conformada en un 80% de psicólogos, se vieron en la necesidad de empaparse de otras áreas de la administración procurando no perder visión de su quehacer. Así también el personal considera ahora a la capacitación como un ente que le puede brindar un gran número de posibilidades y herramientas para su desarrollo tanto profesional como laboral.

Sin embargo, al instaurar la calidad en el servicio mediante el cambio de actitudes del personal hacendario, se manifiesta que entre el personal operativo -coordinadores, supervisores y auditores- y administrativo existe la intención de mejorar en el trabajo pero en el momento en que regresan a sus áreas laborales los jefes y mandos medios (directivos), no permiten en ocasiones se establezcan cambios entre el personal con quien laboran.

A pesar de todo se puede decir que el papel del psicólogo dentro del área de capacitación de la Secretaría de Hacienda es muy amplio. No sólo por su función como instructor, que por sí mismo resulta trascendental en el manejo de grupos y conocimiento del individuo así como del modo por el cual éste aprende; sino también porque la experiencia nos dice que a pesar de no contar, por su formación académica, con algunas herramientas que le permitan ubicarse dentro de la administración de las organizaciones, posee la capacidad de análisis, manejo de conflictos, poder de visión positiva, relaciones interpersonales, manejo de grupos, entre otras que le favorecen su desarrollo dentro del área de la administración en general y de la capacitación en particular.

No obstante lo anterior, se requiere por parte del psicólogo la ampliación aún más de su campo de acción; tomando en cuenta que en cualquier lugar donde esté presente el elemento humano siempre la labor del psicólogo es fundamental. Ante el hecho de que al psicólogo se le empleó en capacitación como una profesional quien tiene asignada la tarea de "elaborar" e "implementar" estrategias encaminadas a mejorar el clima, los conocimientos, habilidades, y actitudes del personal de la organización con el fin de hacerla más productiva, puede resultar muy limitado.

Es necesario traspasar las fronteras de la capacitación y no quedarse en el aspecto tecnológico de la misma, se requiere ahora centrar la atención en el desarrollo humano de las personas quienes se encuentren dentro de la empresa con el fin de tomarlo en cuenta como el elemento generador de desarrollo indispensable, de tal forma que al atender sus necesidades individuales éste se sentirá más agusto y por lo tanto su rendimiento será más satisfactorio, no como instrumento de explotación, haciéndole ver que sus objetivos y necesidades son importantes para el mejor desarrollo y existencia de la organización y que la

gente debe ser atendida en su aspecto humano; porque para vender tamales es necesario que los tamaleros esten contentos.

Es necesario analizar que es lo que el psicólogo puede hacer, que hace y lo más importante como favorecer el desarrollo humano y organizacional el cual se desenvuelve profesionalmente.

## **B. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL PSICOLOGO.**

### **1. Justificación.**

Es muy cierto que los empleados gubernamentales tienen una imagen pública "negativa", y que los clientes o contribuyentes quien tiene contacto con ellos les ha dado la etiqueta de "burócratas", por considerarlos "despotas", "flojos", "corruptos", "prepotentes", entre otros rótulos. Surge pues, la necesidad de enfocar este trabajo profesional a diseñar un curso encaminado al cambio de actitudes, el cual tenga que ver con el tipo de servicio que brinda esta dependencia. en donde, como toda institución gubernamental, el objetivo común es el bien social, por lo tanto de prestar un servicio el cual debe ser brindado con calidad. En nuestro país, la calidad, es el elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo (Acle,1994), la cual debe encaminarse a ofrecer productos y servicio, recordemos que el servicio también es un producto, cuyas características satisfagan las expectativas del cliente y las instituciones gubernamentales no pueden estar fuera de esta actitud de servicio.

Sin embargo, como se menciona anteriormente, cambiar actitudes entre personal quien tiene varios años desempeñándose en el Gobierno Federal, en este caso dentro de la

Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan perteneciente a la Secretaría de Hacienda, no es tarea fácil. Se puede decir que la atención que se brinde a la educación de los niños asegurará un mejor futuro para nuestro país, pero el trabajo educacional con adultos representa el aquí y ahora, no podemos sacar "maravillas" en donde no lo hay, por eso, no podemos pedir a alguien desarrollar su trabajo con calidad si no tiene "instalado" el concepto de la misma y se encuentre "casado" con ella. De ahí la trascendencia del papel del psicólogo dentro de las organizaciones, en la implementación de actividades dirigidas a mejorar el desarrollo de las organizaciones tanto gubernamentales como de la iniciativa privada.

## **2. Actitud de Servicio y Relaciones Públicas.**

¿Qué son las relaciones públicas?

Son las relaciones "amistosas" y cordiales de una organización (gobierno, empresa, etc.) tanto internas como con el público, con la finalidad de proyectar y/o incrementar la imagen de servicio y obtener una respuesta del público que se traduzca en una mayor aceptación y crecimiento de la propia organización. El tipo de imagen que proyecte la organización ante el público marcará la imagen pública.

En cualquier organización de tipo gubernamental todos los empleados realizan relaciones públicas; desde el Presidente de la República hasta el empleado de menor jerarquía. El servidor público debe tener, en primer término, un conocimiento completo y actualizado del objetivo de la institución a la que representa, además del conocimiento de las funciones y procedimiento del puesto que desempeña. Este conocimiento, brindar seguridad en su trabajo. En caso de no poseer este conocimiento, deber capacitarse, interna o externamente.

Además, deberá desarrollar, si es que carece de ellas también, habilidades para el trato con el público, mediante el manejo adecuado de sus Relaciones Humanas, el empleo de la comunicación oral y escrita, y mediante la: "simpatía", entendiendo este concepto como la aceptación cordial de la persona que acude a solicitar un servicio; y la empatía, considerándola como la identificación y comprensión íntegra del problema del contribuyente que solicita el servicio.

Una persona que acude a una Oficina Gubernamental tiene la necesidad de un servicio que le permita cumplir con una obligación impuesta por la Ley o para obtener información al respecto. Por lo tanto, espera atención y solución a su problema o duda de modo rápido y eficiente.

Evidentemente un público satisfecho, quien participa en forma más activa en el cumplimiento de sus obligaciones, tendrá una actitud e imagen positiva hacia todo lo que se refiere al gobierno, en nuestro caso en particular de Secretaría de Hacienda. Se puede con la mayor y mejor participación de los contribuyentes, incrementar la recaudación la cual forma parte fundamental de objetivos generales de la hacienda pública.

Anteriormente, esta dependencia impartía entre el personal del área de Asistencia al Contribuyente el paquete de video-enseñanza (P.V.E.) denominado: "Atención y Trato al Público". Cabe mencionar que este paquete de video-enseñanza fue aplicado al personal que orientaba al contribuyente por cuestiones de "normatividad" y no se aplicó a otras áreas como la de Auditoría la cual mantiene una relación directa con contribuyentes a quienes supervisa el cumplimiento de las obligaciones fiscales a las cuales debe sujetarse.

Las características del curso que se pretende llevar a cabo por la Subadministración de Capacitación para el área de Auditoría de la Administración Local de Naucalpan es el complemento del planteado anteriormente y que se le denominó: "Desarrollo de la Calidad en el Servicio."

La cuestión es ¿cómo hacer para que una persona se comprometa a realizar un trabajo con calidad?. Recordemos que entre el personal quien labora o presta sus servicios profesionales dentro de una dependencia gubernamental y el cual tiene que ver con el trato a los contribuyentes resulta doblemente intrigante. Como se menciona anteriormente, nadie puede dar lo que no tiene o responder ante una situación; esto es, dar un servicio con calidad si no está comprometido o comparte la idea que se ha establecido.

Si bien es cierto, nadie hace nada sin alguna razón y cuando las personas llegan a laborar a una empresa, llegan motivadas; agradecidas porque obtuvieron el trabajo, ansiosas por hacerlo bien y listas para trabajar. La obtención del trabajo ha logrado satisfacer las necesidades que hayan tenido para su solicitud: dinero, logros, retos o exigencia social. Cualquiera que haya sido la razón, están contentas de estar allí.

Al mismo tiempo, Toda persona que entra a trabajar, lleva consigo intereses y necesidades tanto de tipo personal como laboral. Cuando la gente piensa que alguien o la organización coloca sus intereses por encima de sus necesidades o frustra sus intereses, motivarla para que trabaje se convierte en un problema (Donal H. Weiss, 1993).

La gente no siempre sabe qué la empuja o impele hasta que se guía por sus propias motivaciones. Se siente inconforme, carente de algo, de una necesidad que tiene que

satisfacer y trabaja duro para reducir esa inconformidad o satisfacer esa necesidad. La motivación no es, ni más ni menos, esto que acabo de decir.

De acuerdo con Maslow, citado en Weiss 1993, la gente se ocupa primero de sus necesidades básicas de sobrevivencia, tales como el alimento y la vivienda. Inmediatamente después de satisfacer estas necesidades básicas, se esfuerza por satisfacer necesidades de seguridad y estabilidad, vale decir, cómo protegerse del peligro. Una vez satisfechas estas necesidades básicas, busca la compañía de otros: dando y obteniendo amor, afecto, simpatía y cuidados.

Mas allá de estas necesidades, la gente satisface objetivos relacionados con la auto-estima y del ego; enfrenta desafíos, busca reconocimientos y atención por parte de los demás e intenta convertirse en líder. Finalmente, cuando satisface todas estas necesidades, puede volver hacia sí misma para sentirse realizada, lograr auto-satisfacción, la comprensión el conocimiento y el crecimiento personal por lo que estos elementos valen en sí. O por lo menos así ve las cosas Maslow.

Por otra parte, la capacidad que tienen los adultos para satisfacer sus propias necesidades, sin importar cuál sea la necesidad; por ejemplo, seguridad, realización y pertenencia a un grupo social ésta determinado por el poder personal (Weiss en 1993). La gente siente satisfecha su necesidad de poder personal solamente cuando cree que ha logrado satisfacer alguna necesidad a través de su propio esfuerzo o talento.

B.F. Skinner consideraba que la motivación se relaciona más con los fenómenos observables: estímulo respuesta, el diferencia dos tipos de condicionamiento el clásico (E-R)

y el operante. Establece que el condicionamiento operante es el proceso por el cual la conducta se altera y se realiza en aprendizaje, dicho proceso por el cual la conducta se altera y se realiza en aprendizaje, dicho proceso se facilita mediante el reforzamiento positivo, p.e.: un pago monetario por un trabajo bien realizado es un reforzador positivo

Cuando una persona empieza un trabajo lo hace con el deseo de hacerlo. Pero, el deseo en sí mismo no es una garantía para que alguien dé lo mejor de sí. El deseo tiene que ser reforzado.

Existen teorías que tratan de explicar el efecto del reforzamiento (recompensas) como factor motivador entre los empleados. De acuerdo con Frederick Herzberg, estas recompensas adoptan dos formas: factores higiénicos (mantenimiento) y factores motivacionales. Los primeros se refieren a la calidad de las condiciones de trabajo, la supervisión eficaz, las políticas equitativas de la empresa y la administración justa. La ausencia de estas provoca que el empleado no se sienta satisfecho. Herzberg agrega que la motivación genuina surge del progreso, la responsabilidad, el trabajo desafiante, el reconocimiento y los logros. Estas retribuciones fundamentalmente intangibles crean los incentivos que producen satisfacción en el trabajo. La motivación radica en la importancia y el significado que da el trabajador a su trabajo. Del mismo modo, Rodríguez Estrada (1991), afirma que no es el contexto del trabajo, sino el contenido del trabajo y que el trabajo mismo debe ser el "gran motivador" Este autor agrega que el trabajo en el adulto debe ser lo que para el niño el juego: expresión gozosa de vitalidad y de dinamismo personal. La actitud normal de los individuos, según esto, va en el sentido de desear hacer lo mejor en el trabajo para reafirmar el propio valor y la propia dignidad. Sin embargo, al trabajo a menudo implica

todo lo contrario: esclavitud, hastío, peso, labor sin significado, represión, hostilidad y conato de rabia y de rebelión.

Ahora bien, recordemos que este trabajo está enfocado básicamente al cambio de actitudes, como se mencionaba anteriormente el cambio de actitudes es una tarea la cual sus resultados no son "palpables" en una primera instancia, requiere de un establecimiento del programa así como de un seguimiento. Retomando el concepto de Herzberg, en la medida en que el trabajador reconozca la importancia y significado a su trabajo ésta será su primer instancia motivadora. En la Secretaría de Hacienda, el personal no reconoce siquiera el objetivo de la institución y mucho menos la misión, la cual implicaría reconocer una serie de valores y principios filosóficos de la organización, ni tampoco una visión positiva del futuro tanto de ellos como de organización en que laboran.

### **3. Característica del curso denominado: "Compromiso con el Cambio".**

Por todo lo anterior, en este reporte de actividades dentro de la Capacitación dentro de la Secretaría de Hacienda, se incluyen la implantación de un curso el cual vaya encaminado a promover el desarrollo de la calidad en el servicio.

Sin duda alguna, hoy en día las organizaciones se han abocado a la tarea de buscar calidad en sus productos o servicios; centran su atención a la productividad a través de la calidad total. En México, no debemos copiar, acríticamente, modelos como los que han invadido al mundo occidental con esa filosofía que evidentemente ha revolucionado todos los conceptos, ahora que en nuestro país inicia una nueva etapa de competitividad.

La implantación de Calidad Total tiene que ver, definitivamente, con las características culturales de nuestro pueblo. Los mexicanos no somos mejores o peores que otros pueblos simplemente somos diferentes la comparación válida es la que podamos hacer entre nosotros mismos. Es necesario luchar contra ese sentimiento de autodenigración que a los mexicanos nos aplasta. "A la mexicana", solemos decir cuando algo está mal hecho o se hizo al aventón (Acle,1994), con esta frase manifestamos claramente que los mexicanos tenemos una predisposición y autoestima baja hacia nosotros mismos.

#### **4. Características del personal que participará.**

En este evento, participarán las diferentes áreas que integran la Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan y son: Naucalpan, Tlalnepantla, Ecatepec, Nezahualcóyotl, Dictámenes, Conjuntas y Programación. El personal se integrará en grupos de no más de 25 participantes según la normatividad establecida y serán desde los Administrativos hasta los Subadministradores; procurando programar a cada una de las áreas por grupo de tal modo que en cada uno de ellos los participantes puedan exteriorizar sus inquietudes e inconformidades laborales ante sus compañeros a nivel operativo como son: administrativos, auditores, supervisores y coordinadores.

##### **a) Coordinador.**

Coordinar el personal a su cargo para realizar las auditorías fiscales conforme a los criterios normativos.

Puesto superior inmediato: Jefe de departamento.

Puesto inferior inmediato: Supervisor de Auditorías

Escolaridad mínima: Contador Público Titulado.

Descripción específica.

Revisar: actas últimas, parciales y finales de los subordinados y sugerir modifiquen su trabajo en caso de ser necesario; expedientes de papeles de trabajo para efectuar la última acta parcial así como revisar el avance de las auditorías de su personal para asegurar se cumplan en base al tiempo programado y reportarlo a sus superiores.

Efectuar cálculos para las autocorrecciones o liquidaciones

Recibir al contribuyente en la administración a la cual pertenecen y explicarles las observaciones que se le hicieron en materia de Impuesto al Valor Agregado. e Impuesto Sobre la Renta Impuesto al Activo y todas aquellas a las que las empresas y contribuyentes se encuentren obligados e invitarlos a que se autocorriga, respecto a las omisiones encontradas.

#### **b) Supervisor.**

Coordinar y dirigir al personal para que desempeñen adecuadamente las revisiones de campo.

Puesto superior inmediato: Coordinador.

Puesto inferior inmediato: Auditor Fiscal.

Escolaridad mínima: Contador Público Titulado.

Descripción específica

Revisar el alcance de las auditorías del personal a su cargo en las materias que la ley establezca (I.V.A., I.S.R., Impuesto al Activo) y ver los problemas que estos tiene que resolver.

Dirigir la solución de los problemas que se presentan en cada auditoría.

Orientar a su personal en los inicios y desarrollo de la revisión de las auditorías.

Solicitar el informes de inicio, avance de auditorías y levantamiento de actas del personal a su cargo.

Verificar que los informes sean verídicos revisando los papeles de trabajo.

Realizar informes sobre revisiones de inventarios en proceso de auditorías terminadas, problemáticas, importes recaudados y auditorías liquidadas del departamento.

Distribuir el trabajo entre el personal a su cargo en base a las características de los mismos.

### **c) Auditor fiscal.**

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones fiscales en base a los documentos que proporcionan los contribuyentes y terceras personas ( contadores, otros contribuyentes, asesores, etc.).

Puesto superior inmediato: Supervisor de Auditorías.

Puesto inferior inmediato: Aux. administrativo.

Escolaridad mínima: Pasante en Contaduría.

Descripción.

Hacer y levantar diferentes tipos de actas tales como de preinicio, inicio, parcial y final.

Elaborar citatorios.

Requerir documentación a contribuyentes.

Elaboración de papeles de trabajo y cédulas.

Revisión de estados de cuentas bancarias

Solicitar información a diferentes dependencias públicas, respecto al contribuyente, como IMSS, Registro Público, Cámara de Comercio, Comisión Nacional Bancaria.

El lugar en el que se llevarán a cabo las sesiones, serán las aulas de la Subadministración de capacitación, las cuales cuentan con la iluminación y ventilación apropiados; así como las medidas idóneas (9 mts. X 7 mts..) para éste tipo de eventos. Asimismo, están acondicionadas con mobiliario (sillas y mesas de trabajo) el cual está distribuido en forma de "herradura".

## **VII.- CONCLUSIONES.**

## ***VII.- CONCLUSIONES.***

En la capacitación, dentro de una dependencia gubernamental, el papel del psicólogo no es limitada, ésta va desde la planeación, formulación de Detección de Necesidades hasta la Elaboración e Impartición de cursos, pasando por tareas de tipo administrativos las cuales, a pesar de no ser características propias del psicólogo ni de adquirirse en nuestra formación académica, son desarrolladas atinadamente por el profesional en cuestión.

Es indudable que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, brinda a todo el personal que la conforma la oportunidad de desarrollo personal y profesional. De tal modo que permite, a cada uno de sus miembros, el poder asistir a cursos de índole técnico, como los que se aplican al personal de operativo de auditoría como: los de **I.S.R.**, **I.V.A.**, Impuesto al Activo, Código Fiscal, etc., ya sea dentro de la propia Secretaría como en Instituciones de renombre como el Colegio de Contadores Públicos de México A.C. o de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México; de informática, entre los que destacan: **MS-DOS**, Windows, Works, Hoja de Cálculo, Excel, Power Point, Sistema de Auditorías Computarizadas (**S.A.C.**), y Fox-Pro; así como los de desarrollo personal como son: Atención y Trato al Público, Desarrollo Personal, Formación de Equipos de Trabajo, La Palabra Escrita en Acción (gramática), Ortografía y, por supuesto, Desarrollo de la Calidad en el Servicio, Relaciones Interpersonales Efectivas y Compromiso con el Cambio.

Cuando los cursos técnicos y de informática son impartidos por la Subadministración de capacitación, se requiere, por parte del psicólogo, conocer estas materias, por lo menos de

manera general, en virtud de que en ocasiones el propio psicólogo se ve en la necesidad de impartirlos directamente y es entonces cuando el psicólogo se encuentra en desventaja. Por otra parte, en los cursos de desarrollo personal, es el psicólogo quien puede facilitar mejor logro de los objetivos ya que cuenta con el perfil para esto.

Sin embargo, los diferentes instrumentos de enseñanza así como los métodos de instrucción y estrategias llevadas a cabo por el psicólogo, en esta dependencia, requieren de perfeccionamiento y un compromiso por parte de los instructores y el psicólogo, que permita el logro de los objetivos establecidos en los eventos de capacitación.

Asimismo, se requiere mayor apoyo a la función capacitadora e indicar a los jefes y mandos medios, la importancia de ésta en el mejor desempeño de las funciones fiscalizadoras del personal operativo.

Sin embargo, y a pesar de que la Administración los invita a la superación, existe aún, entre algunos elementos, actitudes negativas no sólo hacia el servicio, sino hacia la capacitación misma, ya que en ocasiones el personal enviado por los diferentes jefes de departamento del Área Operativa, se realiza no en base a quién requiere "x" curso; sino a quién esta "desocupado" o "tiene menos cargas de trabajo", esto se manifiesta cuando en algunos cursos de cómputo, por ejemplo de Windows o Excel, el personal que asiste no ha cursado ya en los cursos básicos de la materia y el aprovechamiento, dentro del aula, no es el más adecuado, a pesar de que en la programación se solicite a los jefes envíen al personal con las características necesarias para participar el ellos.

Todo lo anterior nos habla de la predisposición que tiene que ver con los valores, actitudes y normas de los individuos, nos habla pues de la cultura que predomina en la organización. Y existe en esta dependencia una actitud negativa hacia la capacitación, sobre todo entre los mandos medios, y sus objetivos tales como la resistencia al cambio y la implantación de la calidad en el servicio .

Si la base fundamental de las organizaciones es el ser humano, entonces el papel de psicólogo debe tomar en cuenta la cultura del mexicano, si pretende hacer algo para instalar la calidad total en la organizaciones. Debemos reconocer, como ya lo habíamos dicho antes, y no es el "hilo negro" que los mexicanos no somos ni mejores ni peores que otros pueblos e ir erradicando conceptos que nos autodenigran y que se han empleado durante mucho tiempo al referirse al pueblo mexicano. Es necesario, como lo menciona Acler, luchar contra ese sentimiento de autodenigración que a los mexicanos nos aplasta, "a la mexicana" solemos decir cuando algo está mal hecho o se hizo "al aventón".

Desde esta perspectiva, es importante remarcar que el papel del psicólogo, de aquí en adelante, debe estar dirigida hacia el logro de la calidad al nivel de excelencia en el servicio; recordemos que el servicio es también un producto y la calidad del mismo será determinada por el cliente; que la calidad de un proceso empieza en la calidad del proceso inmediato anterior y para muchos efectos, la actividad del gobierno en su carácter normativo o productivo a través de sus empresas es precisamente "ese proceso inmediato anterior" dentro de una cadena de clientes y proveedores que le han "costado" al país. Y como parte integrante de este país queda claro que la eficiencia de la administración pública juega un papel determinante. En esta, como en otras organizaciones llámense del sector público o privadas, la cultura organizacional es un factor elemental. No podemos iniciar un proceso de

cambio si no estamos conscientes de los valores que rigen a nuestra sociedad y que afectan directamente a la organizaciones que la componen.

Primeramente, es necesario comenzar a difundir la importancia de la calidad y no darle atributos mágicos, que la maticen como la única herramienta para la solución de todos nuestros problemas, pues de lo contrario la implantación de la Calidad Total tendría su fracaso aún antes de desarrollar sus principios. reconozcamos nuestras diferencias culturales con países que han querido aplicarla y que han triunfado o fracasado en su intento. Existe un principio que dice que para poder implantar Calidad Total, deben estar conscientes, en primera instancia, los dueños o encargados de la organización; reconocer qué es y que no es calidad, pues en la medida en que se "instalen", éste concepto podrán transmitirla a otros. No podemos hablar de algo de lo cual ni nosotros estemos convencidos.

Posteriormente, definir la misión y objetivos de nuestra institución de tal modo que todos los integrantes, a lo largo y ancho de la organización, sepan y dirigan sus actividades y objetivos particulares hacia los de la organización. Esto implica, además, un trabajo intergrupal en donde los diferentes grupos se caractericen por tener integrantes comprometidos con su trabajo u su organización y se sientan parte de ella. Asimismo, el psicólogo trabajará con otros profesionales como son administradores de empresas, contadores, entre otros y rescatará todas las aportaciones que de ellos emanen. Hoy en día el trabajo multidisciplinario es cada vez más necesario.

Por último, se requiere que el psicólogo se meta de lleno al mundo de la administración de empresas que le de herramientas en la planeación estratégica, la cual representa un elemento fundamental en la implementación de la Calidad Total, es decir que su adopción debe justificarse racionalmente y no simplemente actuar ante el impulso de una moda, la implantación de dicha *filosofía* apoyará el logro de varios objetivos y además permitirá,

como menciona Aclé (1994), jerarquizar y ordenar en el tiempo los esfuerzos que se desarrollen para resolver otros problemas.

## VIII.- REFERENCIAS.

## VIII. REFERENCIAS.

**Acle T, Alfredo.** *Retos y Riesgos de la Calidad Total* Edit.: Grijalbo México D.F., 1994.

**Administración Local de Auditoría Fiscal Oriente.** *Compendio de la Función de Capacitación en la S.S.I.* México D.F., 1993.

**Bower, H. Gordon.** *Teorías del Aprendizaje.* Edit.: Trillas. México, D.F., 1989.

**Facultad de Contaduría de la UNAM** *Calidad Total.* En Diplomado en Gerencia Estratégica. Mod. II. Mexico, D.F., 1995.

**Duncan, W.J.** *Grandes Ideas en la Dirección de Empresas.* Edit.: Diaz de Santos. México. D.F.

**Galgano, Albert.** *Calidad Total.* Edt.: Diaz de Santos. México 1993.

**Heiss, H. Donald.** *Cómo Organizarse.* Edit.: Aguilar. México, 1992.

**Heiss, H. Donald.** *Cómo Obtener lo Mejor de la Gente.* Edit.: Aguilar. México, 1992.

**Horovitz, Jacques.** *La Calidad Del Servicio.* Ed.: Mc. Graw Hill México, D.F., 1991.

**Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI).** *Principios Educativos en la Capacitación.* México, D.F., 1994.

**Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI).** *Manual de Formación de Instructores.* México, D.F., 1991.

**Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI).** *Manual de Inducción a la Subsecretaría de Ingresos.* México, D.F., 1993.

**Ishikawa, K.** *Guía de Control de Calidad.* Edit.: UNIPUB. Estados Unidos de América. 1985.

**instituto Nacional de Capacitación Fiscal.** *Planeación Estratégica.* México D.F., marzo de 1991.

**INCAFI.** La Planeación Modulo II en el Manual de: *Principios de Administración de la Capacitación.* México, D.F., 1992.

**Ishikawa, Kaoru.** *¿Qué es el Control Total de Calidad?* . Edit.: Norma. México, D.F., 1994.

**Jones, Claudio.** *Educación y capacitación.* Revista de Capacitación. México, D.F., 1993.

**Mendoza Núñez, Alejandro.** *Manual Para Determinar Necesidades de Capacitación".* Ed.: Trillas. México, D.F., 1993

**Moller, Claus.** Calidad Personal Ed.: Time Manager International. México, D.F., 1992.

**Palom I, Fco. Javier.** Circuitos de Calidad Teoría y práctica. Edi.: MARCOMBO  
Barcelona, España. 1991.

**Patiño, Humberto** Pedagogía para el Adiestramiento. Edi.: ARMO Vol.: IX No. 35  
Méx. 1979.

**Perlman, D y Cozby, P.C.** Psicología Social. Edit.: Mc Graw Hill. México, D.F., 1992.

**Pichón, Riviere.-** Aportaciones a la Didáctica de la Psicología Social, en El Proceso Grupal Del Psicoanálisis a la Psicología Social (I) Edit.: Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina 1985. (p.p. 205-213).

**Rodríguez, E. Mauro.** Relaciones Humanas. Edit.: Manual Moderno. México, D.F., 1992.

**Rodríguez, E. Mauro.** Motivación al Trabajo. Edit. : Manual Moderno. México, 1992.

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público.** Programa de Formación de Administradores de Capacitación. México D.F. 1991.

**Secretaría de Hacienda y Crédito Público.** Coordinación de Eventos. México D.F., 1991.

**Salazar, J. Montero, M. et all.** *Psicología Social*. Edit.: Trillas. México, D.F., 1992.

**Siliceo, Alfonso.** *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Edit.: Limusa. México, D.F., 1993.

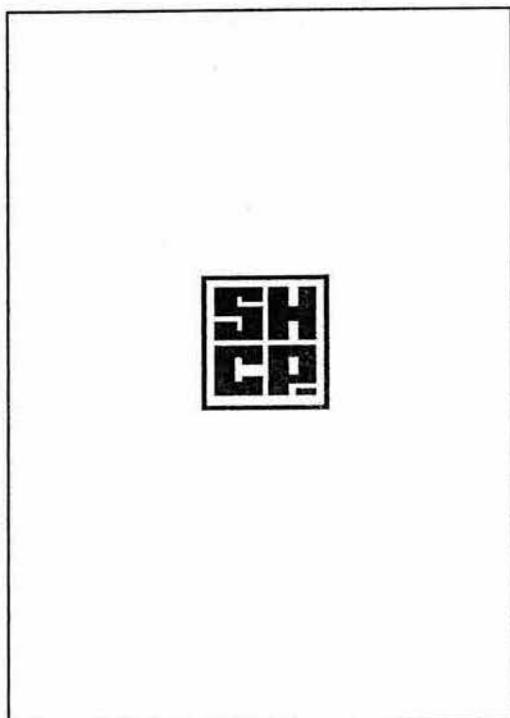
**Thompson, C. Philip.** *Círculos de Calidad*. Edit.: Norma. México, 1992.

**Terry, Frankling,** *Principios de Administración*. Edit. C.E.C.S.A. México, D.F. 1990.

**Toledo, Fernando.** La dimensión Social de la Capacitación en *ABC de la Capacitación*  
Editado por: Alta Dirección. Diciembre de 1988.

**IX.- ANEXOS.**

FORMATO DE INVITACIÓN ANVERSO Y REVERSO



**INVITACION**



*C.P. MARCIALA ANGELA ALVAREZ MORALES*

---

**CURSO**

COMPROMISO CON EL CAMBIO

---

INSTRUCTOR: PSIC. JUAN CARLOS  
HERRERA MORALES

FECHA: 3 Y 4 DE MAYO DE 1995

HORARIO: 08:00 A 16:00 HRS.

LUGAR:  
CDA. DE GALEANA #12, 2º PISO, AULA

OBJETIVO:

IDENTIFICAR E INTEGRAR LOS ELEMENTOS  
DEL CAMBIO QUE PERMITAN ENFRENTARLO  
CON EFECTIVIDAD PARA SER MAS  
COMPETITIVO TANTO A NIVEL PERSONAL  
COMO ORGANIZACIONAL.

TEMARIO

I. INTRODUCCION.

II. CULTURA DEL MEXICANO.

III. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

V. EL PROCESO DE CAMBIO.

VI. EL TRABAJO EN EQUIPO.

## EVALUACIÓN DE REACCIÓN PARA CURSOS

### **Instrucciones:**

Lea cuidadosamente la siguiente lista de actividades y marque con una "x" en la columna que exprese su opinión sobre las mismas de acuerdo a la escala de valorización que a continuación se presenta: 4 muy bien; 3 Bien; 2 Regular; 1 Deficiente.

AGENTE DE CAPACITACIÓN (Contesta el supervisor)	1	2	3	4
1.- Explicó de manera completa y concreta el contenido de cada uno de los temas, mostrando conocimiento y dominio del tema a desarrollar. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Manejo la guía de apoyo, respetando el orden de contenidos y de los tiempos indicados en ella. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Encuadró continuamente el curso, ubicando las partes del mismo en el todo para lograr una absoluta comprensión del mismo. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Reforzó continuamente los conocimientos haciendo repases de lo ya visto, síntesis y resúmenes del mismo. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Aterrizó el curso de tal manera que demostró al participante que el contenido es aplicable a sus labores. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Utilizó en forma apropiada el material didáctico como apoyo en el desarrollo del curso. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Manejó adecuadamente las diferentes técnicas y medios didácticos durante el curso, obteniendo resultados óptimos en el desempeño de los participantes. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Las instrucciones para la realización de ejercicios, prácticas y evaluaciones fueron precisas. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Mantuvo un buena relación de comunicación y un ambiente cordial con el grupo. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- El lenguaje utilizado por el instructor fue el adecuado al nivel de conocimiento del grupo. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EVALUACIÓN DE REACCIÓN PARA CURSOS

### **Instrucciones:**

Lea cuidadosamente la siguiente lista de actividades y marque con una "x" en la columna que exprese su opinión sobre las mismas de acuerdo a la escala de valorización que a continuación se presenta: 4 muy bien; 3 Bien; 2 Regular; 1 Deficiente.

ORGANIZACION (Contesta el instructor y el participante)	1	2	3	4
1.- Se les notificó con anticipación al instructor y a los participantes de las fechas de impartición del curso. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- La duración del curso fue la adecuada para asimilar el contenido del mismo _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- El nivel de conocimientos de los participantes fue homogéneo para cursar la material. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- El horario asignado al curso fue el apropiado. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- El número de participantes fue el ideal para el adecuado desarrollo del curso. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- El material didáctico fue suficiente y estuvo disponible en el momento en que lo requirió el instructor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Las condiciones del aula fueron adecuadas para el desarrollo del curso. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Los medios didácticos (equipo de video-reproductor retroproyector, rotafolios) estuvieron en buenas condiciones físicas para el desarrollo del curso. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Durante el desarrollo del curso hubo una supervisión directa para verificar el desarrollo del mismo. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Se llevó a cabo una buena inauguración y clausura del curso que permitiera ubicar a los participantes en el evento. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## RELACIÓN DE ENTREGA DE INVITACIONES

**NOMBRE DEL CURSO** : "COMPROMISO CON EL CAMBIO"  
**FECHA** : DEL 03 AL 04 DE MAYO DE 1995  
**HORARIO** : 8:00 A 16:00 A.M.  
**INSTRUCTOR** : PSIC. JUAN CARLOS HERRERA MORALES.  
**LUGAR** : CDA DE GALEANA No. 12, 2° PISO, AULA 2.

NOMBRE	RECIBIDO	FECHA
1. ALARCON CRUZ LUIS	_____	_____
2. ALVAREZ MORALES MARCIALA ANGENA	_____	_____
3. ARREOLA SERNA GRACIELA	_____	_____
4. ARRIAGA MARTINEZ CANDELARIA	_____	_____
5. BONILLA SUAREZ NORMA	_____	_____
6. CAMPUZANO ALAFORT MONICA	_____	_____
7. CORTES HERNANDEZ MARIBEL	_____	_____
8. DELGADO TREJO DULCEMARIA IVON	_____	_____
9. GARCIA DELGADO JOEL	_____	_____
10. GARCIA MONCAYO MARIO	_____	_____
11. HERNANDEZ TERRAZAS JULIO	_____	_____
12. JIMON LEGORRETA YOLANDA	_____	_____
13. LOPEZ ARROYO MIRIAM	_____	_____
14. LUNA GONZALEZ MARIO	_____	_____
15. MADRIGAL ALLENDE ANGEL	_____	_____
16. MARIÑO PEDRAZA FERNANDO	_____	_____
17. MERINO GONZALEZ AURELIA	_____	_____
18. OLMOS VELEZ BEATRIZ	_____	_____
19. PEREZ ORTIZ MA. DE LOURDES	_____	_____
20. RAMIREZ JIMENEZ ANGELINA	_____	_____

**LISTA DE ASISTENCIA**

**NOMBRE DEL CURSO** : "COMPROMISO CON EL CAMBIO"  
**FECHA** : DEL 03 AL 04 DE MAYO DE 1995  
**HORARIO** : 8:00 A 16:00 A.M.  
**INSTRUCTOR** : PSIC. JUAN CARLOS HERRERA MORALES.  
**LUGAR** : CDA DE GALEANA No. 12, 2° PISO, AULA 2.

<b>NOMBRE</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>SALIDA</b>
1. ALARCON CRUZ LUIS	_____	_____
2. ALVAREZ MORALES MARCIALA ANGENA	_____	_____
3. ARREOLA SERNA GRACIELA	_____	_____
4. ARRIAGA MARTINEZ CANDELARIA	_____	_____
5. BONILLA SUAREZ NORMA	_____	_____
6. CAMPUZANO ALAFORT MONICA	_____	_____
7. CORTES HERNANDEZ MARIBEL	_____	_____
8. DELGADO TREJO DULCEMARIA IVON	_____	_____
9. GARCIA DELGADO JOEL	_____	_____
10. GARCIA MONCAYO MARIO	_____	_____
11. HERNANDEZ TERRAZAS JULIO	_____	_____
12. JIMON LEGORRETA YOLANDA	_____	_____
13. LOPEZ ARROYO MIRIAM	_____	_____
14. LUNA GONZALEZ MARIO	_____	_____
15. MADRIGAL ALLENDE ANGEL	_____	_____
16. MARIÑO PEDRAZA FERNANDO	_____	_____
17. MERINO GONZALEZ AURELIA	_____	_____
18. OLMOS VELEZ BEATRIZ	_____	_____
19. PEREZ ORTIZ MA. DE LOURDES	_____	_____
20. RAMIREZ JIMENEZ ANGELINA	_____	_____



INFORME DEL DESEMPEÑO DE LOS PARTICIPANTES

A.L.A.F.: NAUCALPAN \_\_\_\_\_

AREA EMISORA \_\_\_\_\_  
 NOMBRE DEL EVENTO \_\_\_\_\_  
 ESTRATEGIA/MODALIDAD \_\_\_\_\_  
 FECHA DE INICIO DEL EVENTO \_\_\_\_\_  
 FECHA DE TERMINO DEL EVENTO \_\_\_\_\_

JEFE DE LOS PARTICIPANTES: 1. \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 3. \_\_\_\_\_  
 4. \_\_\_\_\_  
 5. \_\_\_\_\_  
 6. \_\_\_\_\_  
 7. \_\_\_\_\_

Nombre del Agente de Capacitación \_\_\_\_\_

PARTICIPANTES	MANUALES DE AUTOESTUDIO						REQUESITADA POR EL AGENTE DE CAPACITACIÓN DE CONCEPTO										Calif. Final Evaluación de Conocimientos	
	Calendario de asesoría						Evaluación de actitud de participantes											Calificación de actitud
	Semana	1a.	2a.	3a.	4a.	%	No. de Reactivos							Total de Puntos				
							1	2	3	4	5	6	7					
1.-	Día																	
	Hora																	
2.-	Día																	
	Hora																	
3.-	Día																	
	Hora																	
4.-	Día																	
	Hora																	
5.-	Día																	
	Hora																	
6.-	Día																	
	Hora																	
7.-	Día																	
	Hora																	

OBSERVACIONES

SR. AGENTE DE CAPACITACION EN CASO QUE REQUIERA  
 HACER ANOTACIONES ACERCA DEL DESEMPEÑO DE LOS  
 PARTICIPANTES EXPONGA EL O LOS CASOS, BREVEMENTE,  
 DE MANERA PARTICULAR EN LAS LINEAS DEL LADO DERECHO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## GUIA DIDACTICA

**Nombre del Curso:** "COMPROMISO CON EL CAMBIO"  
**Area Responsable:** SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.

**OBJETIVO :** IDENTIFICAR E INTEGRAR LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO QUE PERMITAN ENFRENTARLO CON EFECTIVIDAD, TANTO A NIVEL PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, PARA SER MÁS COMPETITIVOS.

**Instructor:** \_\_\_\_\_

TEMA	OBJETIVO	TECNICAS DIDÁCTICAS	ACTIVIDADES		MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	ROMPER EL HIELO	DINÁMICA DE PRESENTACIÓN.	CREAR UN AMBIENTE CORDIAL PARA QUE SE LLEVE A CABO EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN LA DINÁMICA	HOJAS BLACAS, NARCADORES Y LÁPICES.	15'
I.- INTRODUCCIÓN	CONSTRUIR EL ENCUADRE MECÁNICO Y TEMÁTICO DEL EVENTO	EXPOSITIVA	EXPONE EL ENCUADRE TEMÁTICO DEL CURSO Y HACE UNA BREVE INTRODUCCIÓN AL MISMO	HACEN EL ENCUADRE MECANICO ACERCA DEL CONTENIDO DEL CURSO	PIZARRÓN.	15'
II.- CULTURA DEL MEXICANO.	IDENTIFICAR LOS VALORES DE NUESTRA CULTURA FACILITAN LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO	LLUVIA DE IDEAS. DINÁMICA (EVOLUCIÓN DE LA CULTURA) PELICULA "PARADIGMAS".	FACILITAR Y COORDINAR LA EXPOSICIÓN DEL TEMA. CONCLUIR EL CONTENIDO DE LA PELICULA.	PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DINÁMICA Y EXPOSICIÓN	ROTAFOLIOS. TELEVISOR.	120'
III.- CULTURA ORGANIZACIONAL.	RECONOCER Y VALORAR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES E INDIVIDUALES	LLUVIA DE IDEAS. DEMOSTRATIVA DINÁMICA (ELABORACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ALAF NAUCALPAN) PELICULA "EL PODER DE UNA VISIÓN".	COORDINAR LA LLUVIA DE IDEAS. HACER UNA BREVE EXPOSICION DEL TEMA. DA INSTRUCCIONES PARA LA REALIZACIÓN DE LA DINÁMICA.	PARTICIPA ACTIVAMENTE, PONE ATENCIÓN A LA EXPOSICIÓN DEL INSTRUCTOR.	ROTAFOLIOS, PIZARRÓN	150'
IV.- EL PROCESO DEL CAMBIO	IDENTIFICAR EL CAMBIO COMO UNA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	EXPOSITIVA PELICULA "HASTA LAS ÁGUILAS NECESITAN UN IMPULSO".	REALIZAR UNA BREVE EXPOSICIÓN DEL TEMA. CONTESTA A DUDAS E INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES. EXPONE EL VIDEO. CONCLUIE EL TEMA	ATIENDE LA EXPOSICIÓN DEL INSTRUCTOR, EXPONE SUS DUDAS E INQUIETUDES. ATIENDE Y RETROALIMENTA LO EXPUESTO EN EL VIDEO. PARTICIPA EN LAS CONCLUSIONES	PIZARRÓN O ROTAFOLIOS EQUIPO VIDEO-REPRODUCTOR	150'
V.- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.	RECONOCER LA CONDUCTA HUMANA COMO UN FACTOR DETERMINANTE EN LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.	EXPOSITIVA. DINAMICA. PELICULA "HONDAS".	HACER UNA BREVE EXPOSICIÓN DEL TEMA COORDINAR LA DINÁMICA. CONCLUIR TEMA. CONCLUIR EL VIDEO.	PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA DINÁMICA. HACE SUS CONCLUSIONES.	PIZARRÓN, EQUIPO VIDEO-REPRODUCTOR Y ROTAFOLIO.	150'

## GUIA DIDACTICA

Nombre del Curso: "COMPROMISO CON EL CAMBIO"  
 Area Responsable: SUBADMINISTRACIÓN DE CAPACITACIÓN.

OBJETIVO : IDENTIFICAR E INTEGRAR LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO QUE PERMITAN ENFRENTARLO CON EFECTIVIDAD, TANTO A NIVEL PERSONAL COMO ORGANIZACIONAL, PARA SER MÁS COMPETITIVOS.

Instructor: \_\_\_\_\_

TEMA	OBJETIVO	TECNICAS DIDÁCTICAS	ACTIVIDADES		MEDIOS DIDÁCTICOS	TIEMPO
			INSTRUCTOR	PARTICIPANTES		
VI.- EL TRABAJO EN EQUIPO, CAMINO PARA LA COMPETITIVIDAD.	RECONOCER AL TRABAJO COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TANTO PERSONALES COMO DE LA INSTITUCIÓN.	EXPOSITIVA. DINÁMICA " LOS DÍAS DE LA SEMANA".	HACE UNA BREVE EXPOSICIÓN DEL TEMA. COORDINA LA DINÁMICA. CONCLUYE EL TEMA.	ATIENDE LA EXPOSICIÓN DEL INSTRUCTOR PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LA DINÁMICA PARTICIPA EN LA ELABORACIÓN DE LAS CONCLUSIONES.	PIZARRÓN, HOJAS BLANCA, LÁPICES Y MARCADORES.	140'
VII.- CONCLUSIONES.	VERIFICAR QUE LOS OBJETIVOS DEL CURSO SE HAYAN ALCANZADO.	LLUVIA DE IDEAS.	COORDINA LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO HACE LA CONCLUSIÓN.	APORTA SUS CONCLUSIONES DEL CONTENIDO DEL CURSO.	PIZARRÓN O ROTAFOLIOS, MARCADORES.	20'
CLAUSURA DEL EVENTO.						

# ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA FISCAL NAUCALPAN

SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION

OTORGA LA PRESENTE

## CONSTANCIA

A: C.P. Marciala Angela Alvarez Morales

POR SU PARTICIPACION EN EL CURSO

COMPROMISO CON EL CAMBIO

REALIZADO EL 03 Y 04 DE MAYO  
CON UNA DURACION TOTAL DE 16 HRS.

TLALNEPANTLA DE BAZ, MAYO DE 1995.

---

C.P. RAUL GARCIA FALCON  
ADMINISTRADOR LOCAL DE AUDITORIA  
FISCAL DE NAUCALPAN

---

PSIC. JUAN CARLOS HERRERA MORLES  
INSTRUCTOR

---

LIC. ANA MARIA MONTAÑO ROSALES  
SUBADMINISTRADORA DE CAPACITACION

**D.N.C.**

Nombre : \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Organismo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué recursos materiales necesitas para realizar tu trabajo ?

\_\_\_\_\_

2. ¿Con qué recursos materiales cuentas para tu trabajo ?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué dificultades más frecuentes tienes en tu puesto por causas inherentes a los recursos materiales ?

\_\_\_\_\_

4. ¿Con qué recursos materiales se podría optimizar tu función ?

\_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es el objetivo principal de tu puesto ?

\_\_\_\_\_

6. ¿Por qué es importante la función que desempeñas ?

\_\_\_\_\_

7. Describe las actividades principales de tu puesto

\_\_\_\_\_

8. Al realizar estas actividades ¿cuáles se te dificultan más ?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles son las actividades cotidianas de tu puesto ?

\_\_\_\_\_

10. ¿Con qué puestos o departamentos de la organización tienes contacto ?

\_\_\_\_\_

11. Si estuviera en tus manos ¿qué modificaciones harías a los procedimientos ?

\_\_\_\_\_

12. ¿Tienes contacto con personas o instituciones externas ?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué consideras que necesita tu área de trabajo para lograr de mejor forma sus objetivos ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Si te promueven a otro puesto, ¿qué conocimientos, habilidades y aptitudes requiere la persona que ocupe tu lugar?

\_\_\_\_\_

15. ¿Cómo es la relación con tu jefe inmediato?

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo es tu relación con los compañeros de trabajo?

\_\_\_\_\_

17. ¿Qué conocimientos, habilidades y aptitudes requieres para ocupar el puesto inmediato superior?

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué cursos requerirías para incrementar la calidad en tu trabajo?

\_\_\_\_\_

19. Si tienes personal a tu cargo en ¿qué deben ser capacitados para un mejor logro de los objetivos?

\_\_\_\_\_

20. ¿Tienes dificultades para manejar o integrarte a tu equipo de trabajo?  
¿Por que?

\_\_\_\_\_

21. ¿Qué cursos de capacitación has tomado ?

\_\_\_\_\_

22. ¿Qué actitud adoptan tus compañeros respecto al trabajo ?

\_\_\_\_\_

23. ¿Dispones de medios adecuados para cumplir con tus labores ?  
¿Por qué?

\_\_\_\_\_

24. ¿Existen desperdicios excesivos de materiales o recursos?  
¿Por qué?

\_\_\_\_\_

25. ¿Qué recursos materiales eliminarías y cuáles propondrías?

\_\_\_\_\_

26. ¿Consideras que existen desperdicios excesivos de tiempo?  
¿Por qué?

\_\_\_\_\_

27. ¿Qué provoca los daños más frecuentes al equipo material de trabajo?

\_\_\_\_\_

28. ¿Cuáles son los riesgos de accidentes en el desempeño de tus actividades laborales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ORGANISMO:** \_\_\_\_\_  
**PUESTO:** \_\_\_\_\_  
**FECHA:** \_\_\_\_\_

**Indicaciones:** De la siguiente clave escoge y escribe en el paréntesis la opción que vaya más de acuerdo a tu sentir y parecer.

**CLAVE:** (MF) Muy Favorable  
 ( F ) Favorable  
 ( R ) Regular  
 ( D ) Desfavorable  
 (MD) Muy Desfavorable

**CONCEPTO:**

**OBSERVACIONES:**

- |  |     |
|--|-----|
| 1.- Las instalaciones para el trabajo, los materiales, el equipo, etc. son:  | ( ) |
| 2.- Tu actividad la consideras:  | ( ) |
| 3.- Las posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la organización son: | ( ) |
| 4.- El ambiente de trabajo es:   | ( ) |
| 5.- La habilidad y competencia de tus jefes es:                              | ( ) |
| 6.- La relación con tu jefe es:  | ( ) |
| 7.- La comunicación en tu equipo de trabajo es:                              | ( ) |
| 8.- La libertad para desarrollar tu trabajo es:                              | ( ) |
| 9.- La disciplina es:  | ( ) |
| 10.- La puntualidad promedio del personal es:                                | ( ) |

**OBSERVACIONES:**

- 11.- Los beneficios y prestaciones que recibes

de la organización son:

( )

12.- La responsabilidad promedio del personal es:

( )

13.- El espíritu de equipo y cooperación entre el personal es:

( )

14.- Cómo consideras que es la imagen de la organización:

( )

15.- Lo que haz logrado en la organización es:

( )

16.- El reconocimiento a tus esfuerzos en la organización es:

( )

17.- La relación con tus compañeros de trabajo es:

( )

**ENTREVISTA:**

- 1.- ¿Qué es lo que te gusta de tu trabajo y porqué ?
- 2.- ¿Cómo enriquecerías tu puesto de trabajo?  
En aspectos de:
  - Recursos materiales.
  - Procesos o procedimientos.
  - Conocimientos, habilidades y actitudes.
  - Ambiente y clima laboral.
- 3.- ¿Qué cursos necesitarías para potenciar tus actividades laborales?
- 4.- ¿Qué se te ocurre para eficientar el liderazgo en tus grupos de trabajo?
- 5.- ¿Qué opinas de la calidad en el servicio que brinda la S.H.C.P. a los usuarios? ¿Qué propones para mejorarlo?
- 6.- ¿Cómo te gustaría las relaciones interpersonales entre los jefes y sus colaboradores?
- 7.- ¿Qué actualización técnica y mejora de material propondrías para tu área de trabajo?
- 8.- ¿Qué opinión te merecen este tipo de entrevistas? ¿Sirven para algo, para qué?

**MESA DE TRABAJO.**

**1.- Cual es la problematica que impide el eficaz funcionamiento de tu puesto.**

**2.- Quiénes están involucrados en el problema.**

**3.- Desde cuando consideras que empezó.**

**4.- Qué conocimientos, habilidades y actitudes crees que hacen falta para resolverlos.**

**5.- Quiénes necesitan esos conocimientos, habilidades y actitudes para resolver la problemática.**

**6.- Qué propuesta darías para apoyar a la solución.**

### **1. PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES**

- a) Describe en forma ordenada el procedimiento de las actividades de tu puesto.
- b) Qué harías para mejorar el procedimiento de tu puesto.
- c) Qué nuevos conocimientos y habilidades propones y demandas para mejorar las actividades de tu puesto.

### **2. AMBIENTE FISICO**

- a) Como es tu ambiente físico de trabajo.
- b) Qué sugieres para mejorar tu ambiente laboral.
- c) Qué propones para distribuir y organizar las cargas de trabajo.

### **3. CONOCIMIENTOS -HABILIDADES -ACTITUDES**

- a) Qué conocimientos me hacen falta para desempeñar mejor mi puesto.
- b) Qué habilidades me hacen falta para desempeñar mejor mi puesto.
- c) Qué actitudes me hacen falta para desempeñar mejor mi puesto.
- d) Qué cursos técnicos de especialización y actualización de conocimientos propones.

### **4. EFECTIVIDAD EN EL TRABAJO Y MEDIDAS DE SEGURIDAD.**

- a) Qué medidas de seguridad consideras más urgentes en el desempeño de tu trabajo.
- b) Qué propones para mejorar tu imagen interna y externa como servidor público.
- c) Qué valoras más de tu trabajo: la calidad o la cantidad y porqué.

## COMPROMISO CON EL CAMBIO.

### OBJETIVO:

"Identificar e integrar los elementos del cambio, que permitan enfrentar al personal de la Administración Local de Auditoría Fiscal de Naucalpan con efectividad, tanto a nivel personal como organizacional orientado a elevar la calidad en el servicio que el personal brinda al contribuyente para ser más competitivo".

### TEMARIO.

- I. Introducción
  
- II. La Cultura del Mexicano.  
Los paradigmas.
  
- III. Calidad y Productividad.
  
- IV. La cultura organizacional.  
Visión  
Misión  
Objetivos.
  
- V. El Proceso de Cambio.  
El Concepto  
Su naturaleza.
  
- VI. El trabajo en equipo, camino para la Competitividad.  
Grupos vs. Equipos.  
Habilidades para enfrentar los cambios.  
Asertividad.  
Autoestima y Autoconocimiento.

## I. INTRODUCCION.

Nuestro tiempo se encuentra especialmente marcado por el signo del "cambio". Cambian las organizaciones y las estructuras sociales; las reglas y las condiciones macroeconómicas; la geografía política, el arte y los valores, se transforman y se desintegran las ideologías. El dinamismo de nuestro entorno supone retos, exigencias y oportunidades distintas; nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes.

En el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia. El futuro de las organizaciones dependerá no sólo de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo sino de su capacidad para promover en él cambios significativos y nuestra dependencia no puede estar al margen de estos cambios. De ahí la enorme importancia de contar con parámetros que nos ayuden a comprender el sentido del cambio y nos permitan insertarnos ventajosamente en sus movimientos, de pensar global y estratégicamente.

Cuando empezamos este proceso en México, estábamos en pleno desarrollo exitoso, bajo el esquema de proteccionismo que parecía funcionar con éxito. Desde entonces han habido muchos cambios importantes:

Abandonamos una política de crecimiento estable, con proteccionismo, sin inflación, sin préstamos y con poca inversión extranjera, muy regulada.

Buscamos acelerar procesos de justicia social en esquemas de crecimiento acelerado, con inflación y préstamos.

Probamos los duros programas de control de la inflación y ajuste.

Estábamos ingresando a la globalización y la apertura, la competencia de país maduro en igualdad de circunstancias.

Cada uno de estos intentos nos han dejado vivencias muy importantes y nos ha permitido destacar que nuestra gente puede en cualquier entorno, si se le estimula y se le quitan las barreras que lo inhiben, actuar con gran productividad, creatividad y responsabilidad; pero seguimos sufriendo el doble efecto de la velocidad de cambio y el cambio de velocidad, que hace más difícil ir consolidando lo que se aprende. Los nuevos escenarios en que nos corresponde actuar, producto de un momento histórico especialmente crítico y apasionante, tienen una especial influencia en nuestras organizaciones y en nuestra función cotidiana, nos presenta retos, exigencia y oportunidades distintas.

Las nuevas reglas del juego nos ponen necesariamente en contacto con el mundo entero; en términos de competencia ya no se vale ser tuertos en el país de los ciegos, se requiere buscar la manera de pegar primero para pegar dos veces. Por ello, la competitividad se ha vuelto más que nunca un parámetro y una meta, es el nuevo nombre del juego. Esto no quiere decir que debemos adoptar un estilo competitivo frontal en el que, como en el box, el total de nuestra energía esté orientando a golpear a la competencia y que derribarla sea la meta.

## II. LA CULTURA DEL MEXICANO.

El adentrarnos a una cultura es identificar cada uno de los elementos que la conforman, como son: tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos y modas, ritos, rituales, ideologías, etc., los acontecimientos o situaciones que se viven diariamente van a moldear el "carácter social" que distingue a cada comunidad.

Cabe mencionar que el primer transmisor de la cultura es la familia. En la familia suceden cosas importantes y muy significativas, que pueden ser buenas, alegres o dolorosas para los seres humanos, estas situaciones afectan a los miembros de la familia, lo cual se proyecta en el ambiente laboral y en el contexto social.

Son numerosos y heterogéneos los elementos del medio que influyen en nosotros, dentro de ellos debemos considerar los **valores**, que son elementos dinámicos que definen una cultura en distintos aspectos y que condicionan conductas y vivencias de cada día.

La cultura mexicana puede ser altamente positiva. El hombre en su núcleo familiar desarrolla valores de lealtad, cooperación, afecto y servicio a los demás, contribuyendo a un desarrollo sano. Los mexicanos estamos dispuestos a dar y compartir con los demás, dispuestos al servicio, colaboración y cooperación, mientras se sienta aceptado y valioso.

Además, hay que destacar entre otras características su gran sentido del humor, lo que le permite adaptarse a las adversidades, es imaginativo, hábil, listo, ingenioso, flexible, afectuoso, con grandes lazos familiares, noble y humilde. En determinado momento, puede crear un cordial y armonioso ambiente de trabajo en la integración de equipos.

Existen características de nuestro pueblo que lo predisponen al logro de alta calidad en la producción; al mexicano le gusta lo bonito, valora la belleza y el arte.

La base fundamental de la organización es el factor humano y los mexicanos tenemos tanto o más potencial que la gente de otros países; en consecuencia, los mexicanos no somos ni mejores ni peores que otros pueblos, somos diferentes. Sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de los trabajadores y el aprecio de estos valores por parte de los jefes.

## LA CULTURA DEL MEXICANO.

### EJERCICIO.

En "corrillos" de no más de siete participantes analizar y plasmar la cultura del mexicano en cuanto a sus características, costumbres e imagen en las siguientes décadas. Asimismo entonar la canción representativa de la década en cuestión.

50's

60-70's

80-90's

2000's

CARACTERISTICAS

COSTUMBRES

IMAGEN

CANCION  
REPRESENTATIVA

## CARACTERISTICAS CLAVE DE LOS PARADIGMAS.

Se entienden como paradigma aquellos modelos "mentales" que nos invitan a actuar.

Son comunes y están presentes en todas las áreas del quehacer humano (muchos son triviales en su impacto a la sociedad).

Establecen las reglas para distinguir la información importante de la trivial y proporcionan lineamientos de actuación.

El efecto de un nuevo paradigma invierte el sentido de la frase "LO CREERE CUANDO LO VEA" POR "LO VERE CUANDO LO CREA".

Casi siempre hay más de una respuesta correcta.

Aferrarse a un paradigma en decadencia puede causar "parálisis de paradigma", enfermedad casi siempre fatal.

La disposición y gusto por entender buscar nuevos paradigmas es la mejor estrategia en tiempos de mucha turbulencia.

El ser humano tiene la libertad de elegir y cambiar sus paradigmas.

### **III. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.**

#### **Calidad y Productividad, binomio necesario para lograr cambio.**

No basta con mejorar el proceso y ofrecer en esta forma productos o servicios bien elaborados, si no hay mercados para estos bienes o servicios. Por eso, se considera como factor de primera importancia que el producto o servicio realmente responda a las expectativas de los clientes. Solo así podrá hablar de calidad de un producto o servicio.

Por eso, en el concepto de control de calidad, la calidad se define a partir del cliente, basándose en la experiencia real del mismo con el producto o servicio, medida contra sus requisitos -definidos o tácitos, conscientes o sólo sentidos, operacionales técnicamente o por completo subjetivos- y siempre representa un objetivo que se mueve en el mercado competitivo.

#### **CONCEPTO TRADICIONAL DE CALIDAD.**

Existen muchas definiciones, desde las del diccionario, que la definen como el conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas, etc. hasta llegar a las definiciones de los "gurús" expertos en la materia. Lo importante es que se define en base al tipo de empresas, a sus objetivos y actividades.

El punto fundamental de la calidad es definido por los clientes, ya que es lo más importante para toda empresa que brinda un buen servicio. El cliente es un activo triple: es la fuente de ingresos, es una fuente de recursos financieros o de futuras asociaciones benéficas para ambos y es un medio de publicidad, también. En el concepto tradicional, la calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones. Si el producto o servicio está dentro de ciertos límites, se le considera como bueno; si ésta fuera como defectuoso. De ahí que sea frecuente el caso de productos que cumplen con especificaciones y que, sin embargo, no resultan a entera satisfacción del cliente.

Por estos motivos, es necesario tomar un nuevo punto de referencia para definir qué es la calidad.

#### **NUEVO CONCEPTO DE CALIDAD.**

Aún cuando es muy importante cumplir con especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más, la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.

Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente, definido de otra manera, la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

Para los directivos, ninguna definición corta es exacta, pero una de estas definiciones ha sido acogida: La calidad es adecuación al uso.

## IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

### VISION.

Tener una visión es:

- Imaginar.
- Proyectar.
- Futurear.
- Fantasear.
- Crear imágenes mentales.

Debemos poner especial atención en nuestro futuro, pues es donde pasaremos el resto de nuestras vidas.

**FALTA DE VISION = UN FUTURO INCIERTO.**

La visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio por encima de los demás con los ojos de la imaginación. La gente piensa mediante imágenes y es activada por medio de una visión. La visión describe los resultados que se desean alcanzar y asimismo, recuerda que para lograr esos resultados, se necesita emprender determinadas acciones o resolver algunos problemas.

Los beneficios de tener una visión:

- Estimula la innovación.
- Crea espíritu de equipo.
- Desarrolla la interdependencia.
- La gente siente que ellos hacen la diferencia.
- Crea respeto y confianza mutuos.
- Desarrolla entusiasmo y sube la moral.
- Saber que usted puede influir en la organización, aumenta la satisfacción.

Una visión sin acción es simplemente un sueño, y una acción sin una visión de futuro carece de sentido; una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar al mundo.

### MISION.

¿Para qué estamos realmente aquí? ¿Qué queremos lograr trabajando juntos?  
¿Por qué colaboramos en tal o cual proyecto? Al intentar responder estas preguntas podemos confundir la Misión del grupo con sus objetivos. Los objetivos pueden y deben cumplirse en un período de tiempo determinado y esto normalmente nos lleva a

evaluarlos y a plantear nuevos objetivos para nuevos períodos de tiempo. La Misión, en cambio, no se agota aún cuando se cumplan los objetivos; permanece como una dirección constante a seguir: Es la razón de la existencia del grupo, "el objetivo final de todos los objetivos".

Cabe aclarar que el hecho de que la Misión sea más perdurable que los objetivos, no implica que ella debe permanecer estática o inflexible, ni mucho menos que no pueda ser cuestionada y enriquecida por los miembros del grupo, especialmente si se toma en cuenta el vertiginoso ritmo de cambio de los tiempos actuales.

Por otra parte, es importante que dentro de una organización, la existencia de una Misión común no excluye la posibilidad de que cada equipo defina la suya propia, cuidando en todo momento la coherencia entre la Misión de cada equipo con la de los demás y con la de la organización en su conjunto.

## **OBJETIVOS.**

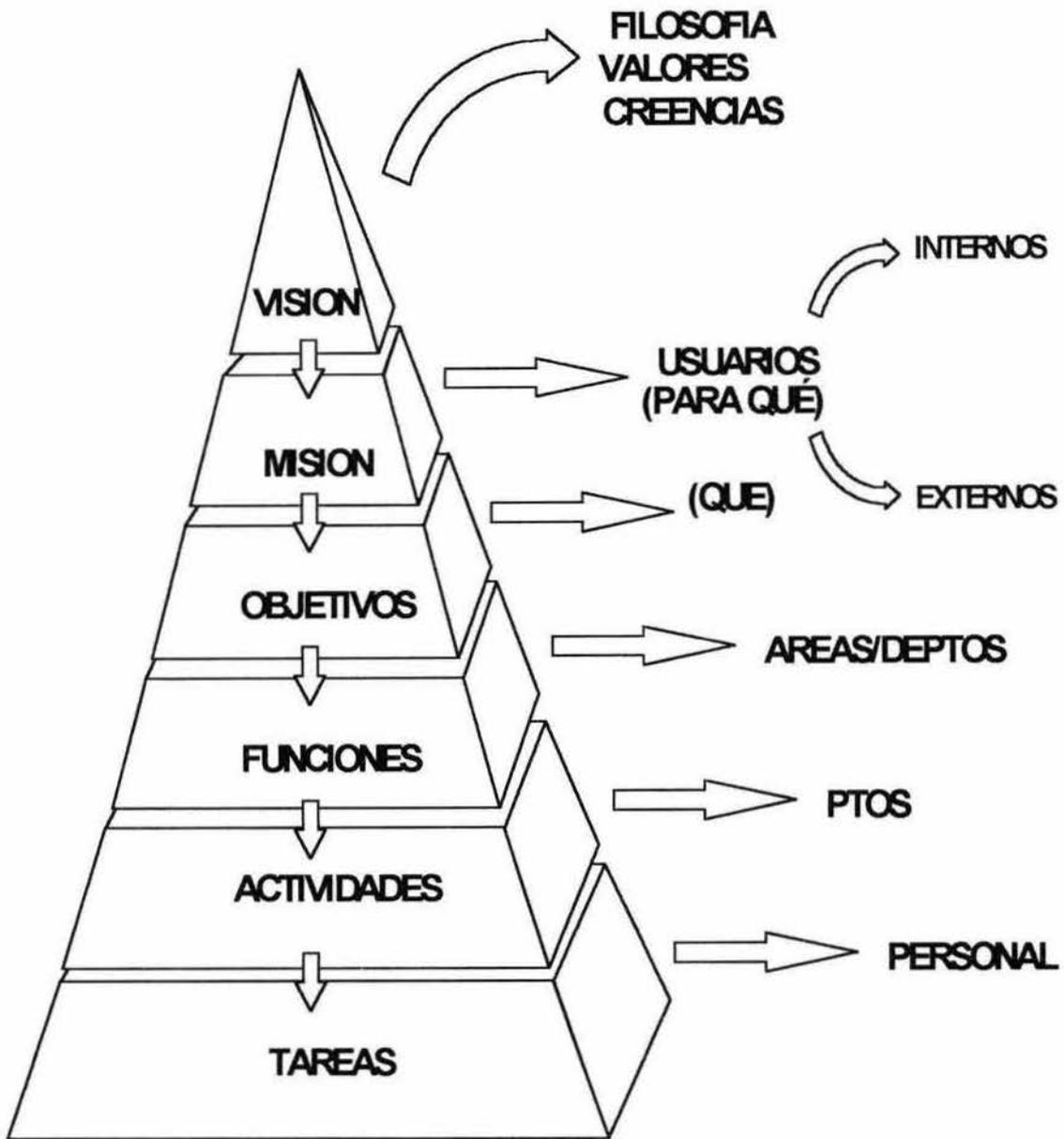
Toda organización necesita de alguna finalidad, sobre alguna noción sobre el por qué de su existencia y de lo que desea realizar. Requiere definir sus metas, sus objetivos, el tipo de ambiente interno que requiere crear para sus miembros, de quiénes depende para la consecución de sus fines. Sin nociones sobre su finalidad y dirección, ella estará a la deriva.

Así pues, los objetivos constituyen la descripción de los aspectos críticos, relevantes, prioritarios de trabajo especializado de una unidad organizacional y contribuyen de forma directa al logro de su Misión.

## **VALORES.**

Los valores son ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y que influyen en su comportamiento. Son el alcance de la significación o importancia que se manifiesta consciente o inconscientemente en una actitud, acción, palabra o frase. Son los cimientos de cualquier cultura corporativa y esencia de su filosofía para alcanzar el éxito.

Con frecuencia, los valores se transmiten a través de mitos, anécdotas o leyendas, pero también pueden manifestarse verbalmente en forma de palabras o frases: Honradez, justicia, equidad, responsabilidad, el cliente siempre tiene la razón, etc.



## V. EL PROCESO DE CAMBIO.

### CONCEPTO DEL CAMBIO.

Cuando se trata de cambio en los grupos humanos, más que en las cosas o en individuos aislados, hablamos de cambio social. El cambio a nivel social puede definirse como LA MODIFICACION DE LA FORMA EN QUE UN GRUPO DE INDIVIDUOS SE COMPORTA, RESULTADO DE UNA ALTERACION DE LA DEFINICION DE LA SITUACION. En este sentido, el cambio implica aprendizaje por parte de un individuo o grupo en respuesta a nuevas demandas provocadas por una situación dada y el cual resulta de un cambio en la estructura y/o funcionamiento del sistema social.

### CAMBIO, ¿PARA QUÉ?

El cambio planeado en la organización necesariamente debe partir de objetivos claramente definidos. Las razones para el cambio normalmente quedan incluidas en los siguientes apartados.

- a) **Razones de supervivencia.** En este nivel la organización concentra sus acciones de cambio en satisfacer la necesidad de mantenerse con vida.
- b) **Razones de competencia.** En este nivel la organización promueve cambios con la finalidad de mantenerse dentro de la competencia del mercado.
- c) **Razones de imagen.** El cambio es provocado por el deseo de dar una imagen, de ser percibida de manera más favorable. Mejorar las instalaciones, implantar un programa de calidad total, para mantener la imagen de compañía productiva y de vanguardia.
- d) **Razones de calidad de vida en el trabajo.** La organización busca lograr cambios con el fin de mejorar las condiciones de su personal.
- e) **Calidad total o mejora continua.** La organización promueve el cambio que lleva a la innovación guiada por el propósito de ser competitiva en todos sentidos.

## ¿QUE ES PRODUCTIVIDAD?

Es la relación entre ciertos resultados logrados y ciertos recursos empleados.

$$\frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

### Resultados logrados:

#### Recursos empleados:

Objetivo esperado.

Producto terminado.

Servicio proporcionado.

El que se quiere lograr

Método utilizado.

Procedimientos seguidos.

El *cómo* se hacen las cosas.

El *cuánto* se ocupa para hacer las cosas.

**Eficacia:** La capacidad de conseguir los resultados u objetivos esperados.

La eficacia de la organización dependerá de la eficacia que tengan las áreas al funcionar conjuntamente.

**Eficiencia:** La serie de acciones que se realizaron para hacer algo.



## VI. EL TRABAJO EN EQUIPO, CAMINO PARA LA COMPETITIVIDAD.

### GRUPOS vs EQUIPOS.

#### GRUPO:

Cualquier número de personas que interactúan entre sí, cara a cara, en un encuentro o en una serie de encuentros, a donde cada miembro recibe una percepción de los demás participantes que lo capacita a dar alguna reacción a cada uno de los otros como persona individual.



#### EQUIPO:

Es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común, lo componen un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo a un procedimiento, y disponen de habilidades para manejar sus relaciones socioafectivas en un clima de respeto y confianza.



#### INTEGRACION:

Es un proceso intencional y continuo de las personas para establecer relaciones de trabajo significativas para la realización de la tarea.

## **EL TRABAJO EN EQUIPO PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD.**

La productividad y calidad que buscamos versan sobre los servicios o productos que ofrecemos en nuestra organización. En tales servicios o productos estamos involucrado todos. Por esta razón, no sería factible elevar la calidad de los servicios y la productividad en el uso de los recursos si quienes formamos un departamento, y toda la Institución, no cobramos conciencia de que los resultados totales dependen e que todos en conjunto luchemos por hacer las cosas bien desde la primera vez.

No es posible mejorar en calidad y en productividad, si cada persona sólo se preocupa por lo que a ella directamente le afecta. La responsabilidad solidaria es requerida para conseguir la excelencia en la organización.

La calidad y la productividad de un trabajo se elevarán únicamente cuando las propuestas de mejoramiento se lleven a cabo. Quienes pueden realizar tales propuestas son los propios integrantes del departamento que genera dicho trabajo. Y la mejor manera de garantizar que los cambios se realicen, es involucrando a las personas en el proceso mismo de análisis y determinación de soluciones.

## **ASERTIVIDAD.**

Asertividad es una palabra de moda que suena a novedad y que, en efecto, designa un enfoque muy moderno y dinámico. Asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, Fe fogosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad, comunicación segura y eficiente.

Existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: La familia y el trabajo. La forma de enfrentarse a ellas también refleja su grado de asertividad. Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas, hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consolidan la autoestima.

En la relación íntima de la familia y el amor, el propósito debe ser la franqueza, la comunicación y el compartir el propio ser emocional. los sentimientos vienen primero. En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero; los sentimientos después. El propósito consiste en la productividad y el logro. Debido a ésto, las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas. Cuanto más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a afirmar con su actuación "ese soy yo" mayores satisfacciones obtendrá.

## **AUTOESTIMA Y AUTOCONOCIMIENTO.**

"Marco de referencia desde el cual el hombre se proyecta"

"La peor desgracia que le puede suceder al hombre es pensar mal de sí mismo"

"Cada individuo es la medida de su amor a sí mismo"

"La autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y la autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad"

"Lo que el hombre llega a ser tiene que ser por sí mismo"