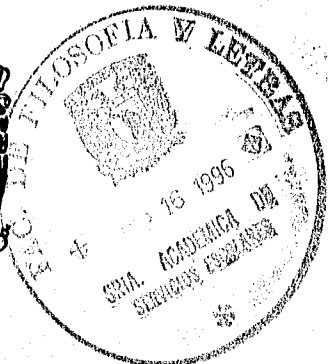


64
227

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA**



**MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION EN LA ADMINISTRACION
GENERAL JURIDICA DE INGRESOS**

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

GABRIELA SANTA ANA VELASCO



COLEGIO DE PEDAGOGIA

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**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.

A mis padres Celia y Filisteo, por brindarme la dicha de tenerlos a mi lado en todo momento como modelos ejemplares, amigos y apoyos incondicionales.

A mi esposo Carlos, con quien comparto con inmensa alegría mi vida entera y mi corazón también.

A mis hijos Carlos y Alejandro, por representar el anhelo, la fuerza y la alegría para vivir con plenitud cada momento de mi existencia.

A ustedes y a todas las personas que llevo en mi corazón, gracias por ser la parte más importante de mí.

C O N T E N I D O

1.	INTRODUCCION.....	1
2.	OBJETIVOS.....	7
3.	MARCO TEORICO-CONCEPTUAL	
	3.1.Educación y capacitación.....	8
	3.2.El individuo y su puesto de trabajo.....	14
	3.3.Detección de necesidades de capacitación (D.N.C.).....	21
	3.4.Detección de necesidades de capacitación y evaluación...30	
4.	MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION INSTRUMENTADO EN LA ADMINISTRACION GENERAL JURIDICA DE INGRESOS	
	4.1.Antecedentes de la D.N.C. en la A.G.J.I.....	36
	4.2.Criterios de selección del modelo	
	4.2.1.Objetivos esperados.....	37
	4.2.2.Población	39
	4.2.3.Infraestructura.....	39

4.2.4.Tiempo.....	40
4.2.5.Políticas de la institución.....	41
4.3.Plan de acción.....	44
4.4.Elaboración de los instrumentos	
4.4.1.Cuestionario de inventario de recursos humanos...	44
4.4.2.Identificación de puestos tipo.....	45
4.4.3.Descripción y análisis de puestos tipo.....	48
4.4.4.Determinación de baterías psicométricas.....	49
4.4.5.Diseño de reactivos y casos prácticos.....	55
4.5.Organización y logística del proceso	
4.5.1.Integración de grupos aplicadores.....	58
4.5.2.Emisión de convocatoria.....	58
4.5.3.Rutas de aplicación.....	59
4.5.4.Generación automatizada de exámenes.....	60
4.5.5.Integración del Comité de evaluación de resultados.....	61
4.6.Evaluación de resultados obtenidos	
4.6.1.Criterios de acreditación.....	62
4.6.2.Reportes.....	67
4.6.3.Análisis de resultados.....	68
4.6.4.Problemática observada.....	70
4.6.5.Integración del programa de capacitación.....	73

5.	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	74
6.	REFLEXIONES ACERCA DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	81
7.	ANEXOS	
	Organigrama general de la Subsecretaría de Ingresos....	85
	Formato de descripción de un puesto (ejemplo).....	86
	Breve descripción de pruebas psicométricas empleadas...	98
	Formato de reporte de resultados (ejemplo).....	104
8.	BIBLIOGRAFIA.....	106

I N T R O D U C C I O N

Como producto de las políticas de desconcentración y simplificación administrativa para el sector público establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como otras dependencias gubernamentales sufre importantes cambios en su reglamento interior a partir de Febrero de 1992, los cuales cobran especial relevancia en la Subsecretaría de Ingresos, organismo que por su importancia y cobertura a nivel nacional dentro de dicha Secretaría, es la de mayor volúmen en cuanto a personal se refiere.

El nuevo reglamento, publicado a través del Diario Oficial de la Federación, especificó, entre otras cosas la inminente desconcentración funcional de las áreas relacionadas directamente con los contribuyentes , con la finalidad de lograr una mayor especialización, control y transparencia en sus actividades y servicios, obteniendo de esta manera, un incremento en la captación de los impuestos federales.

Las áreas sujetas a desconcentrarse funcionaban al interior de la mencionada Subsecretaría de Ingresos, bajo la autoridad de ocho Coordinaciones de Administración Fiscal distribuidas a lo largo de la

República Mexicana y su operación se desdoblaba en cuarenta y cinco Administraciones Fiscales Locales.

Las nuevas disposiciones establecen la creación de las siguientes dependencias cuya función principal es normar controlar y supervisar la operación de sus sesenta y cinco Administraciones Locales (45 existentes y 20 de nueva creación), a través de ocho Administraciones Regionales, especializadas en cada rama:

ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION

ADMINISTRACION GENERAL DE AUDITORIA FISCAL

ADMINISTRACION GENERAL JURIDICA DE INGRESOS

Así pues, la Subsecretaría que contaba con ocho Coordinaciones y 45 Administraciones Fiscales, ahora cuenta con 24 Administraciones Regionales y 195 Administraciones Locales, además de las correspondientes a la Administración General de Aduanas, la cual cuenta con otro tipo de organización debido a la ubicación de las Aduanas.

Por los fines de este trabajo únicamente se mencionan las Dependencias que tienen funciones de tipo operativo a nivel regional, sin embargo es importante aclarar que en la reestructuración se mantienen otras dependencias con funciones a nivel central como son: Dirección General de Coordinación con Entidades Federativas, Dirección General de Política de Ingresos, y la Dirección General de Planeación y Evaluación. (Ver organigrama en el anexo 1).

Un cambio de esta magnitud requería programas contingentes que dieran respuesta ante tal situación, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes:

Reubicación del personal existente.

Contratación de personal de nuevo ingreso que ayudara a combatir los rezagos y volúmenes de trabajo presentados.

Capacitación del personal en las siguientes modalidades: Inducción, Actualización, Sensibilización al cambio y Especialización del personal, sin mencionar el plan de carrera.

Derivado de lo anteriormente expuesto, cada una de las Administraciones Generales, se dieron a la tarea de instrumentar los planes, programas y herramientas que permitieran el logro de los aspectos mencionados.

Como punto de arranque se hizo necesario efectuar una investigación que llevara a conocer a fondo las principales y más urgentes necesidades de capacitación a nivel nacional en cada una de las áreas, con objeto de contar con la información base necesaria para la futura toma de decisiones acerca de los planes, programas y acciones de capacitación a seguir.

Dicha investigación requería conocer, en principio las características del personal con el que se contaba en ese momento en dos aspectos fundamentales: su perfil técnico y su perfil psicométrico, los cuales aunados con la escolaridad, edad, antigüedad

etc., nos darían como resultado una base para poder comparar la realidad de cada uno de los trabajadores con el perfil ideal del puesto de trabajo desempeñado por cada uno de ellos.

Cabe señalar que para esta Institución de aproximadamente 30,000 trabajadores, esta tarea representaba un gran reto a lograr, ya que implicaba llegar a todos los rincones de país con una metodología homogénea para todas las Dependencias implicadas, ya que de lo contrario no podrían obtenerse resultados que pudieran leerse bajo un mismo enfoque, por esta razón la Subsecretaría nombró a un organismo desconcentrado denominado INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL (INCAFI), como coordinador de todo este gran esfuerzo, debiendo marcar las pautas a seguir para desarrollar el modelo, supervisar su ejecución en cada una de las Administraciones y controlar la información procesada, siempre trabajando conjuntamente con las mencionadas Administraciones.

Considerando que la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) es un aspecto fundamental para cualquier esfuerzo serio que en materia de capacitación se lleve al cabo, decidí presentar mi informe profesional basado en la experiencia vivida en este importante proceso al interior de la ADMINISTRACION GENERAL JURIDICA DE INGRESOS, la cual fue realizada en las siguientes fases:

- 1) Conceptualización del modelo de Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.)
- 2) Planeación y elaboración de instrumentos para la D.N.C.

- 3) Organización y logística del proceso
- 4) Control y procesamiento de la información
- 5) Evaluación de los resultados obtenidos

En el primer punto plasmaré una breve revisión teórica-conceptual acerca de la educación y su relación con la capacitación dentro de un marco administrativo y pedagógico. Posteriormente hablaré sobre el vínculo hombre-trabajo-puesto. Bajo este antecedente trataré los aspectos más relevantes acerca de la metodología para elaborar análisis y descripciones de puestos. Enseguida dedicaré un capítulo a la D.N.C. como fase primordial para la óptima consecución de los objetivos de todo plan de capacitación. Finalmente dentro de este marco conceptual abordaré a la D.N.C. como un proceso de evaluación, para lo cual se revisarán algunos conceptos fundamentales acerca de la medición.

En la segunda parte describiré el plan de acción determinado por la Institución para llevar al cabo la investigación. Asimismo hablaré acerca de la elaboración y aplicación de los instrumentos requeridos para levantar la información pertinente, así como los aspectos logísticos que tuvieron que considerarse para procurar que dicha aplicación pudiera efectuarse al mayor número de personas, distribuidas en todos los estados de nuestro país en el menor tiempo posible.

Finalmente, expondré brevemente el procedimiento empleado para procesar los resultados, así como las gráficas correspondientes,

resaltando como último aspecto las bondades y limitaciones del modelo aplicado, proponiendo las modificaciones pertinentes para el óptimo aprovechamiento del mismo en años posteriores.

Cabe señalar que la experiencia aquí descrita refleja la labor y el esfuerzo realizado por un gran equipo de trabajo conformado por personas y grupos que aportaron al proceso innumerables aspectos y enfoques. De ahí que abogados, psicólogos, administradores, sociólogos, diseñadores, especialistas en informática, etc. pudieran trabajar conjuntamente con los pedagogos en forma intra e interdisciplinaria hacia la consecución de una sola meta: El desarrollo profesional e institucional de los integrantes de la organización a través de un verdadero plan de carrera.

En este sentido este informe abarca solo la fase inicial de esta incitante carrera del saber y del hacer recorrida por cada individuo como parte de su ciclo de vida.

O B J E T I V O S

Con base en el marco expuesto anteriormente, los objetivos de este informe de actividades profesionales abarcarían los siguientes aspectos:

Describir y analizar el modelo de Detección de Necesidades de Capacitación aplicado en la Administración General Jurídica de Ingresos a nivel central y regional durante el periodo 1992-94.

Plantear las ventajas y limitaciones observadas antes, durante y después de la aplicación de dicho modelo, así como la problemática suscitada en cada una de sus fases..

Definir propuestas específicas que permitan enriquecer el modelo para que éste sirva en años posteriores como fuente permanente en la elaboración de programas de capacitación que vinculen las necesidades reales del personal con las de la institución.

3.1 EDUCACION Y CAPACITACION

Diversas concepciones acerca del hombre y su educación se han gestado a lo largo de siglos, los enfoques de cada una de ellas varían en cuanto al por qué, para qué y cómo educar a la especie humana, empero todas ellas coinciden en afirmar que la educación es tan antigua como el hombre mismo. Sin embargo no hay que olvidar que cada sistema pedagógico responde a una concepción antropológica que lleva a conceptualizar a dicho fenómeno de acuerdo a cada época y cultura. En palabras de J. Mantovani "es evidente que siendo distinto el modo de concebir al hombre, debe ser diverso también el modo de concebir su formación." (1)

Considerando que la formación de un ser humano implica la asimilación de experiencias adquiridas durante toda su vida, no es difícil entender que el tiempo invertido en su educación formal comprenderá menos de una cuarta parte de su formación (si hablamos de estudios profesionales). Durante las tres cuartas partes restantes de su vida, el individuo estará integrado en un esquema laboral donde adquirirá

(1) MANTOVANI, Juan. Educación y plenitud humana. p. 167

un sinnúmero de experiencias que integrarán parte de su formación mediante procesos de aprendizaje formales e informales.

Las sociedades actuales, preocupadas por formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos tecnológicos y elevar la productividad en todas sus áreas, han vuelto los ojos hacia la capacitación del personal que integra a las organizaciones que la componen, llamense éstas privadas, públicas, paraestatales, etc.

Cabe aclarar que en este trabajo se concibe a la "formación del individuo", como un concepto que abarca todos los aspectos del ser humano en una visión holística, que incorpora tanto los aspectos psico-biológicos como los axiológicos, en una permanente interacción. De ahí que se parta de la idea de que la educación formal impartida por la escuela represente una mínima parte de todo el proceso formativo. La familia, la religión, el trabajo, etc., en sí, los grupos con quienes interactúa cada persona representan quizá el aspecto más relevante en este complejo fenómeno.

En este orden de ideas, concuerdo con la idea de J. Maritain, quien afirma que el objetivo de la educación en la actualidad : "es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza de juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurado

frente a la sociedad". (2)

Entendiendo a la educación como un proceso formativo, podemos ahora enmarcar a la capacitación como la función educativa de una organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores, por medio de un proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje, a través del cual la Administración de la empresa buscará orientar sus esfuerzos para dar a los seres humanos que la integran un sitio en función a sus conocimientos, habilidades y destrezas sin dejar de lado los intereses y aspiraciones de cada uno de ellos. (3)

Dentro de las organizaciones, la capacitación se ubica dentro de la función de Administración de personal, también conocida como Administración de recursos humanos, en un proceso dinámico que incluye las siguientes fases:

1. Reclutamiento y Selección de personal
2. Inventario y perfil de recursos humanos
3. Entrenamiento y capacitación
4. Evaluación de personal
5. Desarrollo de recursos humanos
6. Plan de vida y carrera

(2) Citado por Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y desarrollo de personal".

(3) SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. 152 p.

En la actualidad una de las estrategias más importantes de las empresas es la evaluación del potencial de desempeño y desarrollo de su personal. Dicha evaluación dá las bases para importantes acciones de capacitación y desarrollo, además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto. De ahí que muchas organizaciones estén interesadas ahora en trazar una verdadera planeación de vida y carrera para sus empleados.

Con base en lo anteriormente expuesto puede observarse una dualidad en los fines que persigue todo proceso de capacitación en cuanto a promover el desarrollo integral del personal en concordancia con el de la empresa, mediante acciones que tiendan a lograr un equilibrio entre las aptitudes y necesidades de aprendizaje de los empleados y los requerimientos y prácticas de la organización. Es necesario pues "trasladarnos de la capacitación dirigida al personal considerado individualmente a la acción que involucre a la empresa como un todo."

(4)

Vista desde un enfoque sistémico, la capacitación es el conjunto de elementos integrados e interdependientes que trabajan agrupadamente para el objetivo general de una organización. (5)

Como todo sistema la capacitación trabaja con insumos, procesos y productos en un ambiente que determina y fundamenta su razón de ser y

(4) MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones.

(5) CALDERON CORDOVA, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación del personal. 129p.

cuya retroalimentación permite su movilidad al interior de la organización.

Ahora bien, para que pueda hablarse de un proceso sistemático de capacitación deben mezclarse tres aspectos:

1. Intención clara de la organización para que uno o más trabajadores adquieran determinados conocimientos, destrezas o actitudes.
2. Que el personal esté consciente de que se encuentra en un proceso de capacitación.
3. Determinación de un lugar y un tiempo destinados a la actividad de enseñanza-aprendizaje.

De esta manera observamos cómo la capacitación representa el conjunto de procesos formales que al interior de una organización llevan al sujeto a desarrollar las potencialidades que serán aplicadas en diversas facetas de su vida.

Entramos ahora a la finalidad última de la capacitación, que coincide como hemos visto con la de todo proceso educativo que se refiere al aprendizaje del ser humano, el cual según Mendoza Núñez es un complejo proceso que se enclava de una u otra manera en nuestro quehacer diario, y el cual en la medida en que se realice en contextos más organizados y técnicos aumentará la posibilidad de que cumpla su cometido y trascienda la realidad en que se inserta. (6)

(6) MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Op. cit. p. 147.

Así , cuando la capacitación plasma los objetivos de aprendizaje que el personal debe adquirir, nos enfrentamos a la difícil situación de que los productos que esperamos obtener como resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje son intengibles a la simple vista, únicamente puede inferirse de conductas reflejadas por el educando, lo cual lleva a otro punto relacionado con la medición y evaluación que será tratado con mayor detalle más adelante.

3.2 EL INDIVIDUO Y SU PUESTO DE TRABAJO

La discusión acerca de la legitimidad para seleccionar y formar a una persona a la medida de un puesto determinado, subyace aún en la actualidad, en una sociedad donde la tecnologización, especialización y segmentación de las tareas y funciones se hacen cada vez más marcadas en todos los aspectos de la vida "moderna".

Según lo cita Enrique Maldonado González, psicólogos como Hugh Mustenberg expresaban a finales del siglo pasado la idea de que diversas profesiones exigían cualidades psicofísicas diferentes e incluso clases y grados distintos de una misma cualidad. (7)

De la misma manera el médico y humanista español Juan Huarte en su libro "Examen de ingenios para las ciencias", reconoció que las personas varían en inteligencia general y en habilidades especiales, recomendando que se hiciera un esfuerzo por descubrir las inclinaciones especiales de cada individuo, con objeto de que se le pudiese impartir la clase de adiestramiento a que mejor se prestara. A juicio de Huarte, una vez entendida la ciencia que corresponde al ingenio de la persona, queda por averiguar si su habilidad tiende hacia el campo práctico o teórico. (8)

Por su parte en la rama de la Administración, se gestan como producto de la evolución de la revolución industrial, las ideas de Frederick

(7) MALDONADO GONZALEZ, Enrique. Discusión respecto al empleo de pruebas psicotécnicas para la selección del personal en el campo industrial. Monterrey, 1964. p. 19.

(8) IDEM. p.50.

Taylor y Henri Fayol, quienes convencidos de la necesidad de organizar a las industrias de un modo más "racional", establecen que de nada servía tener buenos métodos y herramientas de trabajo si no había una organización científica del mismo y por ende del personal que lo realizaba, destacando el primero, entre otras cosas que se requería para ello de trabajadores "adecuados", proponiendo la creación de oficinas centrales de reclutamiento especializadas, para eliminar prejuicios y riesgos de opinión al contratar a éstos.

Aunado a lo anterior, Fayol enuncia entre sus principios generales de la Administración, el relativo a la división del trabajo, creando el concepto de producción en serie, limitando a cada trabajador a la realización de una misma tarea, con tiempos y movimientos determinados, gestandose así diversos grados de especialización de las funciones.

En este tenor, para 1910 y con la idea de seleccionar a obreros por medios puramente psíquicos y fines prácticos, se aplicaron en Alemania los primeros exámenes de aptitud para conductores de tranvías que se popularizarían después de la 1a. Guerra Mundial, al requerir la industria un alto nivel de rendimiento en cantidad y calidad para la recuperación del país. (9)

Por otro lado en Estados Unidos, la selección de aspirantes a puestos industriales y gubernamentales se hace patente, desarrollandose el

(9) MALDONADO GONZALEZ, Enrique. Op. Cit.20.

"Sistema de exámenes para la Administración Pública de los Estados Unidos". (10)

El todavía actual concepto de división del trabajo, así como la inquietud en algunos sectores industriales por descubrir criterios "objetivos" para definir y medir las responsabilidades inherentes a las tareas hizo necesaria la elaboración de herramientas que permitieran a las empresas determinar tal delimitación de funciones y actividades, observando entre otras cosas que algunos criterios eran aplicables a ciertas tareas y a otras no y que otros criterios eran aplicables a todas las tareas pero que no poseían la misma importancia o el mismo sentido en distintos conjuntos de tareas. (11)

Se hablaba pues ya de un análisis de las tareas, que pudiera servir de base para diversas mediciones y a su vez ayudara a los supervisores a realizar dicha función sobre las labores desempeñadas por los trabajadores.

Volviendo a la selección del personal, dos requisitos se tornaban indispensable para poder reclutar o mantener una fuerza adecuada de trabajo: un concepto claro de los trabajos por ocupar en la organización y un concepto igualmente claro de la clase de empleado que se necesitaba para ocuparlos.

(10) ANASTASI, Anne. Tests psicológicos. Madrid. Aguilar. 3ed. 5a. imp. 1980. p. 16.

(11) ELLIOT, Jaques. La medición de la responsabilidad laboral. Buenos Aires. Paidós. 1973. p. 29.

Tenemos así el comienzo de la Profesiografía, la cual se dedica al análisis del trabajo y tiene por objeto el estudio sistemático de todos los factores y circunstancias que intervienen en su realización, lo anterior se efectuó por medio de la especificación y descripción de cada puesto. (12)

La Administración moderna, encuadra al análisis de puestos como el estudio sistemático de los requisitos del trabajo, siendo éste un elemento primordial para el funcionamiento de toda organización. (13)

Al concebir a las organizaciones bajo la teoría sistémica, se entiende que dicho análisis es una poderosa herramienta para:

- Seleccionar al personal
- Determinar promociones o ascensos
- Definir programas de capacitación para todos los niveles
- Solucionar conflictos en el trabajo
- Dar pautas para supervisión del personal
- Reubicar al personal
- Evaluar el desempeño de los trabajadores
- Elaborar la valuación de los puestos
- Estimular y dirigir la autoevaluación con el propósito de desarrollar un auténtico "plan de carrera".

(12) MALDONADO GONZALEZ, Enrique. OP CIT.

(13) FIGORS PAUL y Myers Charles. Administración de personal. C.E.C.S.A.México.582 p.

Un buen análisis de puestos ofrece muchas ventajas entre las que se pueden mencionar la de señalar las lagunas que pudieran existir en la organización en la secuencia de puestos y funciones, ayudar a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, auxiliar para fijar las responsabilidades en la ejecución de las labores, favorecer la discusión de problemas de trabajo sobre bases firmes, y la más importante para efectos de este trabajo, precisar los conocimientos, habilidades y aptitudes que el individuo debe poseer para ocupar un puesto, así como aquellas en los que debe ser capacitado, proporcionando al trabajador la posibilidad de tener una movilidad dentro de la organización tanto a nivel vertical como horizontal que contribuya al desarrollo de su persona como "ser humano integral".

Como fruto de este análisis se obtiene lo que se conoce como descripción o definición de puestos, la cual a juicio de Paul Pigors y Charles A. Myers "puede ser un pasivo si es imprecisa, incompleta, anticuada o si existió suspicacia o antagonismo al hacerla", pero, "puede ser un activo si cubre cada uno de los puestos de una organización, ofreciendo un cuadro operacional del todo y mostrando que cada puesto ha sido diseñado y analizado como parte integral de un esfuerzo total". (14)

Por su parte para el autor F. Sikula el "análisis del trabajo" es un proceso para obtener todos los hechos pertinentes de un trabajo e implica la elaboración de dos documentos:

(14) FIGORS, Paul y Myers Charles. Op. cit.276.

A) Descripción del puesto, en el cual se indican aspectos como el título, localización, deberes, condiciones y riesgos del trabajo del que se trate.

B) Especificación del puesto, en donde se enuncian detalladamente las cualidades humanas para desempeñarlo.

Es importante mencionar que un puesto definido muy estrechamente no ofrece ningún reto, oportunidad de crecimiento o sentido de logro y por el contrario uno muy amplio y/o ambiguo puede provocar estrés, frustración y pérdida de control. De ahí la importancia de un análisis bien elaborado.

La concepción sobre "el ser humano", en esta tarea, como en cualquier otra que lo involucre como protagonista, cobra una vital relevancia, al reconocer como dicha concepción se entrelaza y asocia con el aporte del medio histórico-cultural, observando a lo largo de la historia tres principales tipos de corrientes acerca del hombre; una mecanicista, derivada de movimientos racionalistas y naturalistas; una espiritual, que influyó de gran manera en el campo teórico pero logrando traducirse muy poco en formas concretas y una plenaria cuyo objetivo es conciliar tres términos que antes pugnaban por predominar o excluirse: vida, espíritu y existencia. (15)

Así, como una reacción contra la impersonalidad de la administración científica, corrientes como la de las relaciones humanas y la misma

(15) MANTOVANI, Juan. Educación y plenitud humana. Buenos Aires. El Ateneo 194 p.

psicología industrial han reconocido en su personal al más valioso recurso que puede poseer una empresa, lo cual repercute indudablemente en el papel que desempeña en la misma.

Esta manera de ver al hombre, busca entonces enriquecer al personal de diversas formas entre las cuales pueden mencionarse a manera de ejemplo las siguientes:

Colocar en una categoría tareas que estén relacionadas y asignarlas a un individuo para ejecutarlas; combinar varias tareas en un trabajo; establecer una carga vertical que consiste en acrecentar la responsabilidad individual en la planeación, realización y control de su trabajo; integrar sistemas de retroalimentación rápida y específica; entrenar a los individuos para que puedan turnarse en diferentes puestos dentro del grupo; otorgar recompensas con base en el desempeño del grupo; determinar políticas y programas anticipados para el personal más destacado de la institución a través de un plan de carrera.

Derivado de lo anterior puede observarse cómo la pugna por reconocer en el hombre a un individuo parcial, dividido e incapaz, vs. un ser integral, social y pensante continúa siendo vigente en el ámbito laboral.

Sin embargo aún cuando la mayoría de las empresas aún no han llegado a plantear la autorrealización de sus trabajadores como objetivo vital, se observan en la actualidad importantes esfuerzos con esta finalidad. Este trabajo es uno de ellos.

3.3 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D.N.C.)

Como se mencionó la capacitación es un subsistema inmerso en otros sistemas y macrosistemas de la organización, regidos todos ellos bajo esquemas administrativos que regulan y precisan el campo de acción de cada uno de ellos.

Bajo tal panorama, la capacitación, requiere efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control de su función.

Todas estas fases son importantes e imprescindibles para llevar al cabo cualquier actividad, pero es indiscutible que aquella de la que emanan las bases y que representa el cimiento de todas las acciones de una institución es la planeación.

El tiempo invertido en una buena planeación implica en la mayoría de los casos más y mejores resultados durante las siguientes fases administrativas.

Para la capacitación, la planeación es también vital, ya que de ella emanarán los planes y programas de enseñanza-aprendizaje a corto, mediano y largo plazo. Su principal herramienta es sin duda la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.).

En este plano, según lo describe Alfonso Siliceo, dos grandes enemigos del hombre son la ignorancia y la obsolescencia, la primera

entendida como la falta total o parcial de conocimientos o destrezas sobre cualquier aspecto o tema y la segunda como la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado o inservible. (16)

Ante tales enemigos, en el plano laboral, la capacitación se enfrenta a la gran misión de determinar las necesidades que tiene el personal para luego implementar las acciones necesarias para disminuir o erradicar a dichos enemigos.

A juicio de W. Mehrens e I. Lehmann (17) dicha determinación debe señalar "lo que hay" y "lo que debe haber", y se efectúa mediante cuatro etapas:

1. Definir las metas relacionadas con la estimación de necesidades
2. Determinar la importancia de las metas
3. Establecer el grado de discrepancias entre el funcionamiento real y el previsto
4. Determinar lo que es más urgente eliminar de las discrepancias

Para W. Mcgehee (18) la determinación de necesidades de capacitación parte de tres tipos de análisis, el primero se refiere a la

(16) SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. México, Limusa, 2 ed., 1987, 5a. reimp. 152 p.

(17) MEHRENS, William y Lehmann Irwin. Medición y evaluación en la educación y en la psicología. C.E.C.S.A., MÉXICO. 1973. 747 P.

(18) MCGEHEE, William y Tahyer Paul. Capacitación, adiestramiento y formación profesional. México. Limusa, 2 ed. 1a. reimp. 1986. 335 p.

organización y mediante él se define dónde es necesario cargar el acento en la capacitación, el segundo es un análisis de las operaciones y en él se establece el contenido para desempeñar de una manera efectiva un puesto determinado, finalmente el tercer tipo de análisis es el humano y mediante él se definen habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar un empleado para desempeñar las tareas.

A juicio de este autor el análisis humano y especialmente el diagnóstico es la fase más difícil dentro de la determinación de las necesidades de capacitación, ya que involucra al complejo comportamiento humano. "Esta complejidad se hace más evidente cuando se intenta obtener medidas cuidadosas de la habilidad, conocimientos y actitudes de una persona". (19)

Es importante no perder de vista que la capacitación no puede representar la solución a toda la problemática de la organización. Muchos factores pueden estar provocando ciertos problemas cuya solución se refleja en una aparente necesidad de capacitación pero que en realidad requieren de otras acciones de fondo que nada tienen que ver con la capacitación. Es por ello muy importante el cuidado que se tenga al efectuar dicho análisis.

Ahora bien, las necesidades de capacitación pueden clasificarse según Craig y Bittel (20) en aquellas que:

(19) McGEHEE, William y Tahyer Paul. OP. CIT.

(20) Citado por Alfonso Siliceo. OP. CIT.

- tiene un individuo
- tiene el grupo
- requieren solución inmediata
- requieren solución futura
- demandan actividades informales de entrenamiento
- demandan actividades formales de entrenamiento
- exigen instrucción sobre la marcha
- precisan instrucción fuera del trabajo
- la compañía puede resolver por sí misma
- un individuo puede resolver en grupo
- un individuo necesita resolver solo

Otras clasificaciones se han gestado a lo largo de las últimas décadas, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

Para Alejandro Mendoza (1971), las necesidades pueden ser manifiestas y encubiertas, las primeras se refieren a aquellas surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico. Son bastante evidentes y su especificación no resulta complicada. Las segundas, por el contrario se detectan de manera velada, reflejadas en problemas de desempeño derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

En el mismo año Tom Boydell las clasifica en organizacionales, cuando los indicadores se localizan entre áreas funcionales; ocupacionales cuando los problemas se encuentran en puestos específicos e

individuales cuando las señales apuntan hacia las personas que ocupan un puesto.

Por su parte en 1979 Donaldson y Scannell las definen como macronecesidades y micronecesidades en función del tamaño de la población en la que se manifiestan.

Sea cual sea el tipo de clasificación utilizado, las fuentes de origen para determinar estas necesidades se encuentran en diversos instrumentos con los que toda organización cuenta, como son los análisis de puestos, evaluaciones del desempeño, nuevas contrataciones, rotación de personal, promociones, informes estadísticos, inspecciones y auditorías, quejas, índices de ventas, niveles de productividad, etc.

Las técnicas para obtener la información, también son muy variadas y van desde la simple observación, hasta entrevistas, cuestionarios, evaluaciones y pruebas; asimismo pueden utilizarse técnicas más sofisticadas basadas en la participación de comités, consultorías externas o círculos de calidad, entre otras.

A manera de resumen podemos decir de acuerdo con Siliceo que las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo; constituyen así la diferencia entre el desempeño actual en su puesto y las necesidades del trabajo presentes y futuras.

Representan las carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y su eficacia.

En lo que respecta al procedimiento empleado para efectuar una D.N.C., éste es variable en virtud de múltiples aspectos que diferencian cada situación particular, como son el tipo de problemática al que se enfrenta la organización, el número de empleados, el tipo y giro de la institución, el presupuesto asignado a esta actividad, los recursos humanos y materiales con que se cuenta para efectuar el proceso, el tiempo en que se esperan resultados, los alcances pretendidos, entre otros muchos factores.

Con base en lo anterior pueden mencionarse diversas metodologías para aplicar la D.N.C. según sea el caso: (21)

1. D.N.C. con base en necesidades manifiestas:

Este tipo de investigación se centra en el análisis de aquellas necesidades que representan cambios previsibles en la organización y que por lo tanto presuponen un requerimiento de capacitación en el personal de tipo preventivo. Este tipo de necesidades se desprenden de aspectos técnicos (cambios en procedimientos, sistemas, políticas, etc.), aspectos materiales (introducción de nuevos equipos, herramientas, etc.), y aspectos humanos (contratación de personal, transferencias o promociones).

(21) INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL. Dirección Divisional de Operación Académica. "Metodologías para Detección de Necesidades de capacitación. Querétaro. Marzo 1994.

2. D.N.C. con base en problemas:

Esta propuesta se avoca al análisis de la problemática de la organización como fuente de posibles causas que pueden representar necesidades encubiertas de capacitación. Se basa en el modelo de relación causa-efecto de Ishikawa y en la Ley de Pareto.

3. D.N.C. con base a la descripción de puestos:

Este tipo de diagnóstico pretende identificar la totalidad de conocimientos que se deben conocer o manejar en un puesto "x" sin importar la persona que lo ocupa. Para ello es necesario identificar la totalidad de puestos existentes, así como las actividades y funciones desarrolladas en cada uno de ellos. Para llevarla al cabo se debe contar con una minuciosa descripción de los puestos.

4. D.N.C. con base en la evaluación del desempeño:

A diferencia de los procedimientos anteriores, éste se centra más en el desempeño de la persona en particular que en los aspectos generales de la organización, por lo mismo debe ser aplicada por el supervisor o jefe del área quien conoce los alcances y limitaciones del personal a su cargo para realizar su trabajo. Cabe aclarar que en esta detección es imprescindible contar con parámetros específicos que faciliten la evaluación, por lo cual el análisis de puestos puede ser de gran utilidad.

De esta manera la evaluación del desempeño que se efectúa normalmente para conocer la actuación del personal, con objeto de proponer medidas relativas a la motivación, ascensos incrementos en salarios, incentivos, etc. modifica sus fines cuando se utiliza como fuente de la D.N.C., la cual persigue detectar las carencias o deficiencias de CADA persona en el desempeño de su puesto para definir las materias en que requiere ser capacitado.

5. D.N.C. con base en conocimientos y habilidades

Este procedimiento permite conocer las causas específicas que pueden estar generando desde una baja en el rendimiento de una persona hasta una actitud negativa para la realización de una actividad a partir de la comparación de los resultados y el desempeño esperado contra los resultados y el desempeño real.

La precisión de cualquiera de los procedimientos descritos anteriormente varía en gran medida de acuerdo al tamaño y complejidad organizacional bajo la que se mueve una institución, de ahí que Mendoza Núñez sugiera que la D.N.C. en una empresa completa (sic) se realice en etapas que permitan ir procesando la información de lo general a lo particular:

Etapa	Característica
1a.	Búsqueda de evidencias generales
2a.	Selección de áreas críticas
3a.	Especificación de evidencias en área crítica
4a.	Obtención de descripción del puesto o lista de tareas
5a.	Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación
6a.	Aplicación de técnicas
7a.	Análisis de la información
8a.	Elaboración del informe de D.N.C.

Para finalizar este capítulo es importante mencionar que como se observa, en ocasiones un proceso completo de D.N.C. puede involucrar tantos procedimientos y técnicas como sea necesario. La adecuada selección y aplicación de éstas representará el éxito o fracaso de los resultados que se obtengan mediante la investigación efectuada, resultados que deberán traducirse, en una siguiente etapa, en el plan general de capacitación de la institución y sus consecuentes programas específicos.

Haciendo una analogía con la labor del médico, puede decirse que de un buen diagnóstico y tratamiento preventivo y correctivo depende el óptimo funcionamiento de las organizaciones.

3.4. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y EVALUACION

Como se dijo en capítulos anteriores, la capacitación constituye un proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje dirigido e intencionado a dotar y desarrollar conocimientos y habilidades que permitan a una persona un mejor aprovechamiento de sus capacidades y recursos disponibles para desempeñar su trabajo. Es evidente que dentro de una compleja red de sistema organizaciones, sociales, económicos, laborales, etc., dicho proceso posee un alto grado de movilidad, lo cual lo lleva a comportarse en una forma flexible y capaz de adecuarse a ls cambios que día a día se presentan al interior de una organización laboral.

Por otro lado tenemos que la D.N.C. representa la identificación de ausencias, carencias o deficiencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador debe adquirir, reafirmar o actualizar como resultado de la comparación entre la situación actual y la ideal.

Estas afirmaciones nos llevan a pensar en la difícil tarea de determinar en forma cualitativa y cuantitativa el grado de discrepancia existente entre lo que tiene nuestro personal y lo que debería tener para desempeñar su puesto.

La evaluación aparece en este tenor de acuerdo a Stufflebeam como el proceso que permite definir, obtener y proporcionar información indispensable para juzgar las alternativas en una decisión. (22)

A juicio de Parnell (23) la evaluación forma parte de un ciclo que comienza con la medición , la cual es interpretada con el fin de tener una idea precisa de los resultados alcanzados para finalmente realizar la retroalimentación que ayude a realizar posibles mejoras en el proceso educativo.

De esta manera la medición y la evaluación se vuelven imprescindibles para la toma eficaz de decisiones en la educación y por ende en la capacitación, la cual además de requerir dicho proceso interactivo de retroalimentación con fines meramente pedagógicos, exige por su íntima relación con la productividad de la organización una adecuada proporción entre el costo de sus acciones y los beneficios obtenidos como resultado de las mismas a corto mediano y largo plazo (costo-beneficio) lo que se obtiene mediante un permanente proceso de evaluación.

Desde el plano organizacional, la evaluación se encuentra presente en todas las fases efectuadas por la Administración de recursos humanos, partiendo desde el reclutamiento y selección del personal, hasta el

(22) MEHRENS, William A. Medición y evaluación en la educación y en la psicología. México. Continental. 1982. 754 p.

(23) IDEM.

establecimiento de los planes de vida y carrera, pasando para ello por otras fases como son la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo del personal.

Las técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación varían de acuerdo a los objetivos y fines que se pretendan alcanzar en cada etapa, sin embargo es claro que el ser humano se enfrenta durante toda su vida a procesos evaluativos que pretenden valorar sus conocimientos, características, actitudes, destrezas, etc. de acuerdo a diversos parámetros previamente definidos.

Evidentemente existe un número considerable de resultados que pueden medirse por medio de pruebas escritas de rendimiento, pero existen otro tipo de conductas que requieren otros procedimientos para ser medidos como son la observación, los registros anecdóticos, las técnicas sociométricas y pruebas psicométricas que den evidencia de los resultados.

Es importante mencionar que nunca podemos observar directamente el aprendizaje de un individuo, solo podemos deducirlo de su comportamiento antes y después de haber sido sometido a experiencias específicas (24). En palabras de Thorndike y Hagen nunca medimos a una persona o cosa, sino una o varias de sus cualidades o atributos. (25). Por otra parte toda descripción es selectiva, de ahí que

(24) MCGHEE, William. Capacitación: adiestramiento y formación profesional. Limusa. México. 886 p.

(25) THORNDIKE Robert, y Hagen Elizabeth. Test y técnicas de medición en psicología y educación. Trillas. México. 1973. 721 p.

debamos elegir los atributos que tienen que ver con nuestras preocupaciones del momento. Así, cuanto más precisa y cuantitativa queramos nuestra descripción, más tendremos que recurrir a las mediciones. (26)

Con base en lo anteriormente expuesto podemos inferir que la D.N.C. es en cierta manera la evaluación diagnóstica del proceso de capacitación ya que mediante ella se valoran las cualidades y potencialidades de una persona en comparación con los parámetros o estándares determinados para la función específica que desempeña en su trabajo.

En este terreno, la medición psicológica y pedagógica cobra cada vez más importancia al tratar de obtener información, confiable y precisa que evite el uso irracional de los recursos destinados al desarrollo del personal.

Hablando sobre la medición Mehrens cita dos tipos, una basada en normas y otra basada en criterios, la diferencia estriba en que la primera basa su interpretación en la comparación de los resultados de una persona con los obtenidos por otras personas y la segunda compara la puntuación de una persona con un criterio de rendimiento conductual específico.

Basándose en esta afirmación el autor precisa que para decisiones de selección se deben utilizar preferentemente pruebas basadas en normas

(26) THORNDIKE Robert, y Hagen Elizabeth. Op. Cit.

debamos elegir los atributos que tienen que ver con nuestras preocupaciones del momento. Así, cuanto más precisa y cuantitativa queramos nuestra descripción, más tendremos que recurrir a las mediciones. (26)

Con base en lo anteriormente expuesto podemos inferir que la D.N.C. es en cierta manera la evaluación diagnóstica del proceso de capacitación ya que mediante ella se valoran las cualidades y potencialidades de una persona en comparación con los parámetros o estándares determinados para la función específica que desempeña en su trabajo.

En este terreno, la medición psicológica y pedagógica cobra cada vez más importancia al tratar de obtener información, confiable y precisa que evite el uso irracional de los recursos destinados al desarrollo del personal.

Hablando sobre la medición Mehrens cita dos tipos, una basada en normas y otra basada en criterios, la diferencia estriba en que la primera basa su interpretación en la comparación de los resultados de una persona con los obtenidos por otras personas y la segunda compara la puntuación de una persona con un criterio de rendimiento conductual específico.

Basándose en esta afirmación el autor precisa que para decisiones de selección se deben utilizar preferentemente pruebas basadas en normas

(26) THORNDIKE Robert, y Hagen Elizabeth. Op. cit.

(PBN); para fines de clasificación deben emplearse tanto PBN como PBC (pruebas basadas en criterios), y para casos de certificación deben aplicarse PBC. (27)

Si consideramos que la D.N.C. que se describe en este informe busca clasificar las necesidades del personal basándose en los conocimientos, actitudes y aptitudes de cada persona en comparación con el perfil del puesto desempeñado, resulta evidente el necesario empleo de PBN y PBC que complementaran el patrón de evaluación compuesto por aspectos del campo cognoscitivo y afectivo. (28)

Para ello se incorporaron tanto pruebas psicológicas como pruebas técnicas también conocidas como pruebas de conocimiento de tareas. (29)

Cabe aclarar que aún cuando la psicometría surgió por un interés de tipo eminentemente clínico, los problemas educativos que se presentaban también impulsaron su desarrollo. Mientras los psicólogos se ocupaban en elaborar test de inteligencia y aptitudes, los exámenes escolares experimentaban mejoras técnicas, encabezadas por E.L. Thorndike. (30)

Cierto es que severas críticas se han expresado acerca del empleo de pruebas "estandarizadas", sin embargo para Anne Anastasi "más que

(27) MEHRENS, W. OP. CIT.

(28) BLOOM clasifica las metas educativas en tres campos: cognoscitivo, afectivo y psicomotor, sin embargo en este informe éste último campo no fue considerado, pues los criterios que se valoraron en la D.N.C. no incluían aspectos de dicho campo.

(29) McGEHEE, W. OP. CIT.p.116

(30) ANASTASI, Anne. Test psicológicos. Madrid. Aguilar. 3ed. 5a. imp. 1980. 671 p.

promover la tipificación del desarrollo educativo, los test facilitan la identificación de las diferencias individuales por medio de modelos de aptitudes e intereses. De esta forma hacen posible la orientación de los individuos en programas educativos diversificados." (31)

Es importante tomar en consideración que cualquier instrumento de medición solo proporcionará información y no juicios. De la misma manera ningún procedimiento de medición logrará eliminar la necesidad de interpretar los resultados proporcionados por los instrumentos utilizados. (32)

Empleados adecuadamente los instrumentos de evaluación en la educación como en cualquier otro fenómeno social deberían servir para retroalimentar al grupo respecto a su actuación, sin olvidar que si se quiere obtener una descripción completa del individuo, los procedimientos más refinados tienen que ser complementados con procedimientos de observación informal y descripción anecdótica que permitan a la persona desenvolverse en su ámbito laboral real, sin sentirse amenazado por la idea de sentirse evaluado.

(31) ANASTASI, Anne. OP. CIT.

(32) THORNDIKE y Hagen. OP. CIT.

**MODELO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION INSTRUMENTADO EN
LA ADMINISTRACION GENERAL JURIDICA DE INGRESOS DE LA S.H.C.P.**

El presente capítulo tiene como objetivo describir el modelo de D.N.C. instrumentado en la Administración General Jurídica de Ingresos a la luz de los conceptos planteados en el capítulo anterior como fundamento teórico.

4.1. ANTECEDENTES DEL MODELO DE D.N.C.

Como se mencionó al inicio de este trabajo, los cambios a los que la S.S.I. se enfrentó, requerían una urgente investigación acerca de las capacidades y potencialidades de su personal a fin de conocer aquellos aspectos fuertes y débiles de los cuales echar mano ante los retos demandados por la Institución.

De ahí que el INCAFI diera las pautas a seguir para la consecución de tan ambicioso programa sin precedentes en la historia de la Subsecretaría. Las encuestas, escalas, cuestionarios, etc. aplicados aisladamente en años anteriores nada decían acerca de necesidades de capacitación generales ni de capacidades del personal y menos aún de potencialidades a desarrollar en los trabajadores.

La subjetividad de tales instrumentos, así como la diversidad y heterogeneidad en los mismos nunca habían permitido obtener una visión clara, completa y personalizada acerca de todos y cada uno de los integrantes de la organización con un menor grado de subjetividad en los resultados. La perspectiva del modelo instrumentado a partir de 1992 representaba la alternativa viable para lograr tales resultados, además de otros que se mencionarán más adelante.

4.2. CRITERIOS DE SELECCION DEL MODELO

Como es bien sabido, la selección de cualquier modelo, procedimiento, metodología, herramienta, etc. requiere de criterios y/o parámetros bien definidos que deben tomarse en cuenta, con objeto de que lo que sea seleccionado implique los mayores beneficios para la Organización. Claro está que cualquier modelo siempre implicará costos (33) para la misma, pero es la responsabilidad de las áreas involucradas en su planeación y diseño el proponer alternativas que logren los objetivos deseados por la Institución a un menor costo.

En este caso específico, algunos de los criterios considerados por el INCAFI para la selección fueron los siguientes:

4.2.1 Objetivos esperados por el cuerpo directivo

Los cuales pueden resumirse en:

(33) El costo puede implicar tanto recursos materiales, como presupuestales y humanos, además de la variable tiempo.

- Actualizar el universo de personal de la S.S.I.
- Identificar las características de cada uno de los trabajadores.
- Conocer la capacidad técnica de cada persona en relación a su puesto
- Explorar el perfil psicométrico de cada individuo, con el fin de determinar aspectos relacionados con la actitud en y para el trabajo, potencial individual, capacidad para trabajar en grupo, relación con la autoridad, habilidades gerenciales, etc.
- Determinar, con base en la comparación del desempeño real vs. desempeño deseado, las áreas, materias y personas que requerían de capacitación, así como las prioridades para ser atendidas.
- Contar con una metodología que pudiera actualizarse periódicamente con la finalidad de ir modificando los planes y programas de capacitación de cada una de las áreas.
- Tener un instrumento homogéneo para todas las dependencias de la S.S.I. que vertiera la información necesaria para determinar promociones, reubicaciones, renovaciones de contratos, etc.
- Desarrollar una herramienta de trabajo que sirviera como eslabón en el proceso de plan de carrera de la Subsecretaría.

4.2.2. Población a la que va dirigida la D.N.C.

El universo de personal aproximado con el que contaba la S.S.I. en ese momento era de 30,000 personas distribuidas en todos los estados de la República Mexicana, con niveles y puestos diversos que van desde mandos medios y superiores hasta personal de apoyo administrativo, siendo el grueso de la población de niveles operativos y técnicos.

En cuanto al régimen de contratación, éste es tanto de base presupuestal como por honorarios, asimismo hay personal sindicalizado y de confianza.

4.2.3 Infraestructura

En este punto podemos hablar de varios tipos de infraestructura:

a) Organizacional: La S.S.I. cuenta con un organo desconcentrado dedicado a promover y organizar los programas de desarrollo de personal de la misma denominado Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (INCAFI), el cual posee cierto grado de autoridad sobre las dependencias de la Subsecretaría en materia de su competencia.

Asimismo todas las dependencias locales y regionales cuentan con una área de capacitación, la cual opera los programas establecidos bajo la guía de su Administración General correspondiente.

Cada una de estas áreas cuenta con un número variable de personas encargadas de llevar al cabo las funciones inherentes a la capacitación en forma proporcional al número de capacitandos.

b) Material y equipo: En materia de equipo de cómputo, en aquel entonces éste era insuficiente o en ocasiones inexistente, lo mismo ocurría con los espacios requeridos para la aplicación de los instrumentos.

En aspectos de comunicación todas las dependencias contaban con teléfono y fax. Respecto al equipo de fotocopiado también resultaba insuficiente en la mayoría de los casos.

c) Presupuestal: Las dependencias gubernamentales trabajan por norma con un presupuesto anual limitado distribuido en partidas mensuales, de las cuales aquellas como viáticos y pasajes, material de oficina, servicios, etc. son agotadas rápidamente ante las necesidades apremiantes de cada una de ellas.

Sin embargo el INCAFI cuenta con recursos propios, los cuales mediante la justificación y aprobación correspondiente pueden ser empleados en proyectos de esta índole.

4.2.4. Tiempo: La variable tiempo cobra en este tipo de investigaciones, un papel sumamente importante, ya que el propósito de la misma es conocer las necesidades reales de capacitación de cada persona en un momento determinado. Variables naturales de la

organización y de las personas como son la rotación, promociones, renuncias, enfermedades, así como cambios en las leyes, normas, procedimientos, etc. las cuales no pueden ser controladas del todo requieren de un proceso dinámico, oportuno y veraz. El caso que se presenta no es excepción.

4.2.5. Políticas de la Institución: Aún cuando la S.S.I. cuenta con políticas bien definidas en materia de capacitación y específicamente sobre la obligatoriedad para efectuar procesos de D.N.C. previamente a la integración de los programas anuales de capacitación, es lamentable señalar que en la mayoría de las ocasiones esto no se efectúa o en el mejor de los casos se realizan investigaciones sumamente superficiales. Es por ello que ante la importancia de este proyecto se dictaron políticas especiales, las cuales fomentaban la participación de todo el personal. Asimismo se establecieron las facultades de cada una de las dependencias involucradas en el desarrollo y aplicación del proceso con objeto de evitar duplicidad u omisión de actividades. La reglamentación de todo el proceso será tratado en un punto aparte con mayor detalle.

Una vez determinados los criterios de selección y analizados minuciosamente se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Dado que las necesidades manifiestas se encontraban muy bien detectadas y que no representaban ningún problema para la integración de los programas de capacitación correspondientes, la investigación que se requería se basaría en necesidades eminentemente encubiertas.

2. La metodología a emplear sería la denominada DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION CON BASE EN EL PUESTO DE TRABAJO, ya que los resultados de ésta darían la comparación deseada entre el perfil real de la persona y el perfil deseado.

3. Debido al número de personas a las cuales había que aplicar los instrumentos, se optaría por la automatización de una parte del proceso, lo cual daría la ventaja de disminuir tiempos y personal.

4. En virtud de que las dependencias a las que se aplicaría la detección eran muchas, con funciones y puestos distintos entre sí y distribuidas a lo largo del país era necesario establecer una relación de trabajo entre el INCAFI y las Administraciones Generales, las cuales apoyarían en la elaboración y la coordinación del proyecto al interior de cada dependencia, esto facilitaría la tarea al segmentar a la población en grupos más manejables.

5. Derivado de la insuficiencia de equipo, el INCAFI centralizaría la emisión de instrumentos como cédulas, cuestionarios, exámenes, etc. Esta medida disminuiría en un gran porcentaje la posibilidad de malos manejos en la información .

6. Para INCAFI era imposible hacer fluir la información referente a la D.N.C. a todas las dependencias con la rapidez requerida, por lo cual se establecieron los canales de comunicación pertinentes:

Instituto Nacional de Capacitación Fiscal

Administraciones Generales

Administraciones Regionales

Administraciones Locales

7. Debido a la imposibilidad de trasladar a todo el personal involucrado a un mismo punto para aplicar la D.N.C., se hizo necesario designar grupos aplicadores en 4 rutas, los cuales acudirían a la mayoría de las dependencias. Esto implicaba un mayor costo en tiempo pero un mucho menor costo en términos financieros y funcionales.

8. Dado que en la mayoría de los casos las áreas de recaudación, auditoría y jurídica se encuentran en la misma ciudad, la aplicación se efectuaría simultáneamente.

9. El INCAFI como organo desconcentrado no cuenta con personal especializado en cada una de las áreas funcionales de la Subsecretaría, motivo por el cual la definición referente a los puestos a evaluar, así como sus descripciones y contenido del material de evaluación debían ser generados y validados técnicamente por cada Administración General con la metodología y la supervisión didáctica del INCAFI.

4.3. PLAN DE ACCION

El plan de acción establecido fue similar para las tres Administraciones mencionadas, sin embargo hubo algunas variaciones determinadas por las características particulares de cada una de ellas. Para el caso específico de la Administración General Jurídica, las actividades desarrolladas pueden agruparse en las siguientes etapas, las cuales serán detalladas más adelante:

1. Elaboración de instrumentos
2. Organización del proceso
3. Control y procesamiento de la información
4. Evaluación de resultados

Es importante mencionar que la D.N.C. se llevó al cabo en dos fases; la primera a nivel regional y la segunda a nivel central, ya que como se mencionó las actividades operativas en el primer caso y normativas supervisoras en el segundo establecían una notable diferencia en los perfiles y niveles de profundidad respecto a los conocimientos y habilidades que debían manejar los empleados de uno y otro caso.

4.4. ELABORACION DE LOS INSTRUMENTOS

4.4.1 Cuestionario de inventario de recursos humanos

Debido a que la información con la que se contaba referente al universo de personal era muy imprecisa e incompleta y agregando la

necesidad de contar con datos homogéneos que permitieran automatizar el proceso, fue necesario elaborar una cédula con la cual se codificara la información de cada persona con el fin de integrar un banco de datos con expedientes personalizados.

Este instrumento daría además la información referente al número de personas por dependencia y por puesto, dato imprescindible para la etapa de organización y logística.

El acopio de información fue un tanto problemático debido a variables como envío de cédulas, imprecisión para el llenado, llenado incompleto y/o incorrecto de las mismas, pérdida de cuestionarios durante el traslado, rotación, comisiones, incapacidades y renunciaciones de personal, entre otros.

Sin embargo, una vez recopilada la mayor parte de las cédulas, éstas fueron remitidas a INCAFI para su acceso al sistema de cómputo correspondiente.

4.4.2 Identificación de puestos tipo

Con objeto de sistematizar el proceso fue necesario catalogar y analizar detenidamente las funciones desempeñadas por la AGJI a nivel regional y central, con el fin de simplificar etapas posteriores relacionadas con la descripción y análisis de puestos.

A manera de ejemplo, se observó en muchos casos que puestos con denominaciones diferentes realizaban las mismas actividades o por el contrario personas con un puesto determinado realizaban funciones que correspondían a otros puestos. De ahí que se determinaran únicamente los siguientes puestos tipo, los cuales fueron denominados "puestos clave", haciendo la aclaración de que en este trabajo únicamente se mencionan aquellos que son sustantivos para la consecución de la misión de la dependencia, omitiéndose todos los puestos de tipo administrativo y secretarial.

PUESTOS CLAVE DEL NIVEL REGIONAL

Administrador local jurídico
Subadministrador local jurídico
Subadministrador local de lo contencioso
Jefe del departamento contencioso
Asesor fiscal
Abogado "A" (antigüedad mayor a 1 año)
Abogado "B" (antigüedad menor a 1 año)
Abogado hacendario contencioso
Administrador del Sistema Integral de Información Tributaria
Analista del Sistema Integral de Información Tributaria

PUESTOS CLAVE DEL NIVEL CENTRAL

A R E A	P U E S T O
Administración de Recursos de Revocación	Subadministrador de Recursos Supervisor de Recursos Abogado A y B
Administración de Normatividad de Comercio Exterior	Subadministrador de Comercio Exterior Supervisor de Comercio Exterior
Administración de Asistencia al Contribuyente	Subadministrador de Investigación y Estudios Subadministrador de Orientación Fiscal, de Resolución de Problemas y de Orientación Técnica. Subadministrador de Asistencia Técnica Supervisor Analista Técnico Supervisor de Orientación en Módulos de Centros Comerciales, Jefe de Departamento de Orientación Telefónica Asesor Fiscal del Centro Nacional de Consulta Lada 800, Módulos y Analistas Recepcionista Supervisor de Resolución de Problemas en Materia Aduanera Asesor Fiscal de Resolución de Problemas en Materia Aduanera.
Administración de lo Contencioso	Jefe de Departamento de lo Contencioso Abogado Hacendario de lo Contencioso Subadministrador Local de lo Contencioso
Administración Especial Jurídica de Ingresos	Subadministrador de Servicios Supervisor de Servicios Abogado del Fisco
Administración de Operación y Evaluación	Subadministrador de Operación Jefe de Departamento de Operación

Cabe mencionar que a nivel central la clasificación de puestos fue una tarea difícil debido a que la segmentación por áreas especializadas dificultó englobar a todos los puestos funcionales, lo que originó que en el momento de la aplicación existieran personas cuyas actividades no encajaban con ninguno de los puestos descritos en el catálogo elaborado.

4.4.3 Descripción y análisis de puestos tipo

Una vez que se contó con la relación de puestos clave, se procedió a describir y analizar éstos. Para ello fue necesario integrar un grupo de personas que laboraban en la Institución que conocían ampliamente las funciones desarrolladas en cada uno.

Toda la información fue recopilada en formatos elaborados para tal fin que contenían datos generales del puesto, así como el perfil psicométrico y técnico requerido para el desempeño de los mismos.

(Anexo 2).

La descripción y análisis de los puestos clave fue uno de los pasos fundamentales durante el proceso, ya que a partir del desglose de actividades, fue sencillo determinar los conocimientos y habilidades (perfil técnico), así como las características y actitudes que el personal debía poseer (perfil psicométrico), lo cual dió pauta para la posterior elaboración de los exámenes y pruebas correspondientes.

Una vez elaborados todas las descripciones y análisis de los puestos, INCAFI asignó una clave a cada uno de éstos y accedió toda la información contenida en ellos a través del sistema de cómputo diseñado.

4.4.4 Determinación de baterías psicométricas

Para la selección de las baterías a utilizar, EL INCAFI, con apoyo de un despacho de consultoría externa determinaron los siguientes parámetros a evaluar:(34)

A) Potencial individual

Capacidad y aptitud del ser humano para comprender, reaccionar y adaptarse ante nuevas situaciones con rapidez y éxito, partiendo de la experiencia pasada.

B) Nivel de efectividad

Relación entre el trabajo realizado y la calidad del mismo.

(34) INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL. Comités de D.N.C.Querétaro p. 21-24.

C) Atención a detalles:

Habilidad para identificar y discriminar detalles específicos y finos.

D) Criterio

Sentido común para juzgar, con base en informaciones o experiencias pasadas, las situaciones y dar respuesta en forma confiable y apegada a la realidad.

E) Comunicación

Bases para tener una comunicación clara y tendencia a llevarla a cabo.

F) Personalidad

Respuesta del ser humano para actuar en forma segura, con equilibrio y constancia, ante los problemas, sin dejar que las emociones impacten en el trabajo.

G) Colaboración e integración:

Actitud de cooperación e involucración con el grupo para lograr los objetivos en común.

H) Actitud de servicio:

Es la respuesta de la persona ante la necesidad del cliente, tanto interno como externo, con trato cortés y agradable para proyectar una imagen adecuada de la institución y del servidor público.

G) Colaboración e integración:

Actitud de cooperación e involucración con el grupo para lograr los objetivos en común.

H) Actitud de servicio:

Es la respuesta de la persona ante la necesidad del cliente, tanto interno como externo, con trato cortés y agradable para proyectar una imagen adecuada de la institución y del servidor público.

I) Planeación:

Destreza para programar y detallar las actividades, en sus diferentes etapas, para la ejecución de una tarea y la obtención del objetivo.

J) Organización:

Consiste en estructurar, agrupar y ordenar los diferentes elementos que integran una situación en forma lógica y sistemática.

K) Liderazgo:

Capacidad para percibir las necesidades y características de sus colaboradores, y poder aprovecharlos en forma adecuada para lograr los objetivos del trabajo, mediante una coordinación efectiva de los recursos.

L) Toma de decisiones:

Habilidad para elegir entre varias opciones y responder en forma oportuna y adecuada ante los problemas y situaciones de su ámbito de trabajo.

M) Negociación:

Habilidad para identificar problemas e iniciativa para investigar, plantear y dar soluciones a asuntos fuera de lo cotidiano y que no tienen una respuesta establecida o predecible.

Los rangos requeridos para cada una de los parámetros fueron determinados en la descripción y análisis de cada puesto tomando en cuenta el nivel jerárquico del puesto así como la escolaridad, experiencia y responsabilidad necesaria para lograr el óptimo desempeño de las actividades del puesto, además de las relaciones de tipo interno o externo que en éste de deben desarrollar.

La escala utilizada para clasificar los rangos fue la siguiente:

RANGO	CLASIFICACION
1	Superior
2	Promedio alto
3	Promedio
4	Promedio bajo
5	Deficiente o no aplicable

Una vez identificados los parámetros y rangos requeridos para cada puesto, se determinaron las pruebas que contendría la batería psicométrica, considerando que debían seleccionarse aquellas factibles de ser automatizadas, situación que excluía pruebas de tipo proyectivo, observacional y de entrevista.

M) Negociación:

Habilidad para identificar problemas e iniciativa para investigar, plantear y dar soluciones a asuntos fuera de lo cotidiano y que no tienen una respuesta establecida o predecible.

Los rangos requeridos para cada una de los parámetros fueron determinados en la descripción y análisis de cada puesto tomando en cuenta el nivel jerárquico del puesto así como la escolaridad, experiencia y responsabilidad necesaria para lograr el óptimo desempeño de las actividades del puesto, además de las relaciones de tipo interno o externo que en éste de deben desarrollar.

La escala utilizada para clasificar los rangos fue la siguiente:

RANGO	CLASIFICACION
1	Superior
2	Promedio alto
3	Promedio
4	Promedio bajo
5	Deficiente o no aplicable

Una vez identificados los parámetros y rangos requeridos para cada puesto, se determinaron las pruebas que contendría la batería psicométrica, considerando que debían seleccionarse aquéllas factibles de ser automatizadas, situación que excluía pruebas de tipo proyectivo, observacional y de entrevista.

De este modo las pruebas utilizadas (anexo 3) fueron:

Therman

Wonderlink

Inventario Multifásico de la personalidad de Minnesota (MMPI)

Cleaver

En la siguiente matriz se aprecia el cruce de información que se obtuvo al medir el mismo parámetro mediante dos o más pruebas, lo que permitió un mayor grado de confiabilidad en los resultados.

MATRIZ DE RASGOS A EVALUAR POR PRUEBA

PARAMETRO / PRUEBA	THERMAN	WONDER.	M M P I	CLEAVER
A POTENCIAL INDIVIDUAL				
B NIVEL DE EFICIENCIA				
C ATENCION A DETALLES				
D CRITERIO				
E COMUNICACION				
F PERSONALIDAD				
G COLABORACION E INTEGRACION				
H ACTITUD DE SERVICIO				
I PLANEACION				
J ORGANIZACION				
K LIDERAZGO				
L TOMA DE DECISIONES				
M NEGOCIACION				
N SOLUCION DE PROBLEMAS				

Es importante decir que en esta etapa se contó con asesoría externa especializada, la cual incluyó la tarea de capacitar al personal que habría de aplicar las pruebas al personal.

4.4.5 Diseño de reactivos y casos prácticos

El perfil técnico de cada puesto elaborado en la etapa de descripción y análisis, fue la fuente para determinar este paso.

Como se mencionó, se pretendía evaluar la capacidad de cada persona frente al trabajo desempeñado, situación que sería verificada mediante la aplicación de exámenes que midieran los diferentes niveles cognoscitivos de cada materia.

Para ello se trabajó con las ideas de Bloom (35) referentes a la taxonomía del aprendizaje en el dominio cognoscitivo, la cual clasifica los siguientes niveles:

- 1) conocimiento
- 2) comprensión
- 3) aplicación
- 4) análisis
- 5) síntesis
- 6) evaluación

Los perfiles técnicos mencionados determinan cuáles son las materias

(35) MEHRENS William y Lehmann Irwin. Op Cit.

y temas específicos requeridos, así como el valor y grado de profundidad que requiere cada uno para desempeñar cierta actividad, también mencionan el nivel de dominio de aprendizaje requerido en cada caso.

Derivado de esta información, se determinó un listado de todas las materias que requerían ser evaluadas y se determinó la cantidad de reactivos que debían ser formulados.

Posteriormente con la finalidad de elaborar instrumentos personalizados, se requirió de un sistema de cómputo que generó exámenes diferentes para cada persona, aún tratándose de puestos semejantes, es decir exámenes equivalentes en contenido y complejidad, con preguntas distintas. Dicho sistema contaba además con la clave de respuestas correspondiente, lo cual permitió la calificación automatizada.

El sistema requirió para su funcionamiento ser alimentado por un banco de reactivos de cada una de las materias que fueron evaluadas, lo que facilitaba a la computadora seleccionar aleatoriamente exámenes con cien reactivos cuyo tipo y grado de dificultad fue determinado de acuerdo a la ponderación definida en el perfil técnico antes citado.

Los reactivos debían ser de respuesta cerrada con límites máximos de caracteres, lo cual permitía una ágil calificación. La proporción de

reactivos para cada exámen se hizo conforme a los siguiente parámetros:

Opción múltiple	40%
Correlación	30%
Falso-verdadero	30%

Al igual que en la etapa de descripción y análisis, esta fase requirió de la participación de personal experto en las materias, quienes diseñaron un gran banco de reactivos. Para ello contaron con la asesoría didáctica necesaria para su correcta elaboración.

Debido a que en la AGJI se requería conocer además del dominio cognoscitivo, el criterio jurídico de los abogados, y considerando las limitaciones que los reactivos de respuesta cerrada implican, se adicionaron a cada exámen tres casos prácticos generales, que a juicio de los expertos daban una clara visión del criterio jurídico de los abogados para interpretar la ley y resolverlos satisfactoriamente. Estos, evidentemente no pudieron ser automatizados ya que se esperaba obtener por parte del personal evaluado respuestas de tipo abierto. Estos casos prácticos fueron modificados en cada turno de aplicación con objeto de que los participantes no los conocieran previamente.

Por otra parte, conociendo que lo que importa a la AGJI es la capacidad que tiene su personal para desahogar favorablemente los asuntos legales recibidos con estricto apego a las leyes y normas

correspondientes, se autorizó que para la presentación del examen el personal evaluado pudiera consultar todo tipo de material de apoyo como son leyes, manuales, resoluciones miscelaneas, etc .

4.5. ORGANIZACION Y LOGISTICA DEL PROCESO

Esta fase implica todos los pasos involucrados para aplicar a la población los instrumentos diseñados en etapas previas, tarea que implicó un sinfin de actividades de las cuales únicamente se mencionarán las más relevantes.

4.5.1 Integración de grupos aplicadores

Como se había mencionado, la situación de tener disperso al personal en diversos puntos originó la necesidad de conformar grupos interdisciplinarios que acudieran a cada lugar para aplicar los instrumentos previstos. Dicho grupo incluyó además del personal responsable por parte de INCAFI a una persona de cada Administración General con los conocimientos necesarios para casos de aclaración de dudas en el momento de la resolución de los exámenes técnicos.

4.5.2 Emisión de convocatoria

Considerando el efecto emocional que este tipo de estrategia originaría entre el personal, se previó iniciar con meses de antelación al proceso una campaña de sensibilización que aclarara al personal los propósitos de la D.N.C. así como la forma en que se

llevaría al cabo en todas las dependencias. Para ello se hicieron llegar carteles en los cuales se emitió una convocatoria abierta para que todo el personal participara.

Aunado a esto las áreas de capacitación organizaron pláticas en las cuales se explicaba más detalladamente el tipo de exámenes, la duración de los mismos, etc.

4.5.3 Rutas de aplicación

Con el fin de minimizar el tiempo de aplicación se establecieron cuatro rutas por las cuales los grupos aplicadores visitaron todos los puntos previstos.

Los días de aplicación variaron en función al número de participantes y al tamaño del local disponible para llevar a cabo el proceso, igualmente se laboró en uno o dos turnos dependiendo de cada caso.

La información referente a la cantidad de personas a evaluar fue tomada del inventario de recursos humanos, por lo cual no se consideraron holguras en los tiempos. Cabe mencionar que aún cuando la aplicación se realizó diariamente de lunes a viernes, el tiempo aproximado por ruta varió entre 21 y 35 días hábiles.

4.5.4 Generación automatizada de cédulas (exámenes)

El grupo aplicador debía portar consigo en cada aplicación, además de la papelería, gafetes, fotocopidora portátil, etc., las cédulas psicométricas y técnicas que el personal habría de resolver, debido a que no se contaba con equipo de cómputo suficiente para que el personal realizara su evaluación directamente en él.

Para ello INCAFI enviaba a cada grupo aplicador anticipadamente, las cédulas psicométricas y técnicas (exámenes) de cada participante las cuales eran generadas por dicha institución con el nombre, registro federal de contribuyentes, adscripción y puesto de cada persona, así como el listado correspondiente. Como medida previsora se enviaba un stock de exámenes de cada puesto para cualquier imprevisto.

Los exámenes debían ser contestados en cédulas de respuesta especiales llenando los óvalos correspondientes. Posteriormente a cada cédula le era adherida una etiqueta con código de barras con la información de cada participante, la cual era leída a través de lectores ópticos, al igual que las respuestas marcadas. Esto permitió lograr la automatización deseada.

La duración total de la aplicación en cada grupo de participantes fue de 5 horas, estableciendo un turno matutino de 9 a 14 hrs y uno vespertino de 15 a 20 hrs.

4.5.5. Integración del Comité de evaluación de resultados

Para evaluar los resultados obtenidos se creó un comité de evaluación, integrado por el Administrador General como presidente del mismo, un secretario, un testigo de calidad, un asistente técnico y los vocales correspondientes. Este comité fungió como órgano de apoyo para la toma de decisiones respecto al proceso de D.N.C., desde su desarrollo hasta la conformación de los programas de capacitación del personal.

Sus funciones fueron:

1. Dictaminar los resultados de la D.N.C.
2. Complementar los factores a considerar para efectos de toma de decisiones propuestos por INCAFI.
3. Analizar los reportes emitidos y tomar las decisiones procedentes respecto al personal.
4. Contribuir a la conformación del programa de capacitación del personal de su área a corto y mediano plazo.

El comité se conformó de acuerdo a estatutos dictados para tal fin, generándose las actas constitutivas y minutas de cada sesión dando de esta manera la formalidad requerida.

Es importante mencionar que los resultados y reportes emitidos por INCAFI siempre fueron confidenciales, teniendo acceso a ellos

Únicamente el comité de evaluación y la Administración de capacitación de la AGJI.

El comité sesionó en varias ocasiones en las que se analizaron los resultados globales, así como los resultados individuales del personal, determinando las pautas a seguir para efectos de capacitación y otras acciones colaterales respecto al personal evaluado.

4.6. EVALUACION DE RESULTADOS

4.6.1 Criterios de acreditación

El proceso de D.N.C. arrojó una serie de datos muy valiosos acerca de cada integrante de la organización, los cuales podían haber sido interpretados de diferente manera por cada una de las personas involucradas en la tarea de analizarlos.

En virtud de lo anterior se definieron algunos criterios para su interpretación y acreditación, lo que ayudaría a disminuir las interpretaciones subjetivas que pudieran emitirse:

1. Personal no acreditado en examen psicométrico

En este rubro se agrupó a las personas que obtuvieron una calificación de rango 5 en las dimensiones de potencial individual

y/o personalidad ya que de acuerdo con los criterios de interpretación de la batería empleada:

a) El rango 5 en potencial individual implica alguna de las siguientes limitaciones en los individuos: nivel de comprensión deficiente, poco criterio para la toma de decisiones o solución de problemas, baja capacidad para resolver problemas, problemas para comunicarse adecuadamente, dificultades para el aprendizaje.

b) El rango 5 en Personalidad implica por lo menos una de las siguientes limitantes: Alta posibilidad de relaciones interpersonales conflictivas, poca capacidad de autocrítica, alto grado de resistencia al cambio, baja disposición para colaborar con los demás, tendencia a actuar bajo supuestos poco objetivos o no acordes con la realidad, energía limitada para alcanzar metas, tendencia a dejarse llevar por sus impulsos y emociones, dependencia excesiva de jefes o subordinados.

Dado que la presencia de cualquiera de estas condiciones se refleja en el rendimiento laboral del sujeto afectando la eficiencia, productividad y calidad de su trabajo, así como en la imagen de la organización, las personas que obtuvieron estos resultados fueron clasificados como No aptos.

2. Personal no apto en examen técnico

Se consideró en este rubro a los individuos que obtuvieron como calificación técnica de 0 a 49 y representan a la población que no posee los conocimientos mínimos necesarios para cumplir con los objetivos del puesto y que no han demostrado el interés necesario para alcanzar este nivel.

Cabe destacar que el punto de corte se estableció tomado en cuenta los resultados estadísticos de la población en general.

3. Personal apto como funcionario de carrera

Se consideró como personal apto como funcionario de carrera aquél que obtuvo una ponderación porcentual de sus resultados psicométricos igual o superior al 50% y un promedio final en el examen técnico de 80 a 100.

Este bloque representa a los sujetos que dominan los conocimientos necesarios para desarrollar su puesto con eficacia y calidad, cuenta con un potencial intelectual adecuado para hacer frente a los problemas que le respresenta su trabajo y para desarrollar nuevas habilidades a partir de los procesos de aprendizaje, cuenta con actitudes que le permiten tener una visión de desarrollo dentro de la organización así como para adaptarse mejor a las condiciones de cambio, su personalidad le permite desarrollar actividades en equipo y manejar personal con éxito, su motivación de logro y la energía

para alcanzar metas son elevadas lo que le permitirá mantener un nivel de rendimiento y superación constante.

Los puntos de corte para establecer esta categoría fueron derivados estadísticamente de los puntajes que están en el plano inmediato superior al promedio tanto en el aspecto técnico como psicométrico.

4. Personal apto a nivel propedéutico

En este rubro se encuentra el personal cuyas calificaciones en el examen técnico y en el psicométrico cumplieron con cualquiera de las siguientes condiciones:

I. Ponderación porcentual del examen psicométrico igual o mayor a 50 y calificación técnica entre 50 y 79.

II. Ponderación porcentual psicométrica entre 1 a 49 y calificación del examen técnico igual o mayor que 80.

III. Ponderación porcentual del examen psicométrico entre 1 y 49 y calificación del examen técnico entre 50 y 79.

Las personas ubicadas aquí demuestran manejar los conocimientos del puesto de manera aceptable, sin embargo requieren de capacitación para alcanzar el dominio de los mismos.

A diferencia del rubro de personal no apto en examen técnico, este personal sí cuenta con potencial y actitud adecuados para superarse, y acceder a un puesto superior, con la capacitación y experiencia necesaria.

En este sentido se trata de personal que en el futuro puede proyectarse como funcionario de carrera.

En la gráfica que se muestra a continuación puede observarse la ubicación de cada categoría dentro de un marco general.

CLASIFICACION DEL PERSONAL DE ACUERDO A PUNTAJES OBTENIDOS

E												
X	100											
A	90											
M	80											
E	70											
N	60											
	50											
T	40	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
E	30	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
C	20	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
N	10	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
I	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
C			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
O												

EXAMEN PSICOMETRICO

	Funcionarios de carrera
	Personal apto a nivel propedéutico
+	Personal no apto en examen técnico

4.6.2. Reportes

En función de los criterios predeterminados, el sistema emitió los reportes correspondientes enlistando al personal participante conforme a cualquiera de las variables deseadas por los miembros del comité (alfabéticamente, por área de adscripción, por edad, por antigüedad, etc.).

Sin embargo el tipo de reporte básico para analizar los resultados se basó en las categorías descritas en el punto anterior.

Cada reporte consta de dos secciones; en la primera se especifican los resultados obtenidos por la persona en cada uno de los catorce parámetros psicométricos evaluados, identificados con las letras A a la N, así como el resultado global tanto psicométrico como técnico.

En la segunda parte se desglosan las calificaciones obtenidas en cada materia técnica evaluada las cuales son identificados con los números 1 al 12 (según el puesto del que se trate). Los nombres de las materias se mencionan también en el contenido del reporte.

Ambos reportes contienen los datos personales de la persona evaluada, así como la ponderación de cada materia y parámetros evaluados.

En el anexo 4 se presentan ejemplos de los reportes descritos.

4.6.3. Análisis de resultados

El cúmulo de información obtenido a través de todo el proceso fue presentada para su análisis en las sesiones del comité. A continuación presento la interpretación de algunos datos revisados que a mi juicio son relevantes para este trabajo.

1. La D.N.C. fue aplicada a un total de 3,935 personas adscritas a la A.G.J.I. distribuidas en todas las Administraciones encontrándose una proporción adecuada entre el personal operativo (58%), mandos medios (12%) y personal administrativo (30%).

2. En cuanto a la antigüedad del personal se identificó que un alto porcentaje (61%) tenía entre 1 y 5 años, lo cual implicaba un gran número de personas (2,400 aprox.) cuyos conocimientos y/o habilidades para realizar sus labores eran mínimos o en ocasiones nulos.

3. Aunado al punto anterior se observó que un alto índice de personal contaba con edades que oscilaban entre los 20 y 30 años, lo cual incidía en muchos casos con la corta trayectoria profesional y por ende con la escasa o nula experiencia laboral en asuntos relacionados con la materia jurídica fiscal. Ambos aspectos fueron indicadores inminentes de la urgente necesidad de formar al personal a través de un plan serio de capacitación con diversos grados de profundidad y áreas de especialización.

4. En cuanto a la escolaridad, se identificó que del 70% de personas con estudios a nivel profesional únicamente el 55% eran abogados, siendo que dicha profesión forma parte de los requisitos actuales para cubrir el perfil de ingreso. Otro 25% tenía estudios de Contador Público y el 20% restante poseía estudios de otras carreras como Administración e Informática.

Este punto indicó la urgente necesidad de fomentar programas de educación continua que permitieran al personal culminar sus estudios de Derecho en aquellos casos en que éstos habían quedado trunco, así como reubicar a las personas de acuerdo a su perfil en otras áreas.

5. Respecto a los resultados generales en los que se clasificó al personal de acuerdo a los rangos señalados, se observó que el porcentaje más alto (63%) se ubicó en el rubro de "nivel propedéutico" y el más bajo (8%) en "plan de carrera", lo cual es congruente con los datos antes descritos, en el sentido de la inexperiencia de una buena parte de los involucrados.

Este diagnóstico pronosticaba una ardua labor para el área de capacitación, la cual tendría que buscar las acciones pertinentes que a corto, mediano y largo plazo lograrán disminuir el porcentaje del nivel propedéutico y elevar el de plan de carrera.

6. En cuanto a los resultados específicos vertidos a la luz de la evaluación de cada materia, se destacaron como necesidades más

urgentes aquellas cuyo porcentaje de calificación fuera inferior al 60%, siendo estas variables en cada Administración.

Cabe señalar que por razones de confidencialidad de la información no se presentan datos particulares.

4.6.4. Problemática observada

Como toda actividad humana la D.N.C. presentó diversas situaciones imprevistas antes, durante y después de su aplicación que valen la pena comentar.

Antes de la aplicación:

- La constante carga de trabajo en el área central frenó considerablemente la participación del personal encargado de diseñar y elaborar los análisis, descripciones de puestos, reactivos y casos prácticos, ya que debía realizar estas tareas sin descuidar sus labores cotidianas.
- El apoyo por parte de los directivos fue muy relativo, pues no se involucraron lo suficiente con el trabajo realizado por el grupo de "expertos".
- El personal designado por las áreas como "expertos" para diseñar y elaborar los instrumentos, no en todos los casos lo era, lo que repercutió indudablemente en la calidad de los productos obtenidos.

- El constante cambio en leyes y normatividad fiscal al interior de la dependencia hizo imposible mantener actualizado el material de evaluación al momento de aplicarlo.

- La metodología para elaborar los instrumentos es muy larga y minuciosa lo que originó tedio en el grupo de "expertos".

- La automatización del proceso requirió de un gran número de preguntas por tema, el cual en ocasiones no era posible general en virtud de que el volúmen de los materiales bibliográficos de donde se derivaban era muy corto.

Durante la aplicación:

- La respuesta del personal en la mayoría de los casos no fue favorable pues sentían que más que estar realizado una detección de necesidades de capacitación se estaba evaluando su desempeño.

- La duración de cada evaluación fue de cinco horas aproximadamente, lo que ocasionó que el personal demostrara cansancio y por lo tanto bajo rendimiento en la resolución de los últimos exámenes.

- El catálogo de puestos elaborado previamente no coincidió en todos los casos con las actividades realizadas por el personal.

- Los lugares destinados para la aplicación en la mayoría de los casos fueron acondicionados lo que hizo aún más incómodo el proceso para los participantes.

- El total de la población estimada se vio severamente afectado debido a personal que se negó a participar o bien que se encontraba comisionado y/o incapacitado, situación que generó un sesgo importante en los resultados obtenidos, teniéndose que programar una segunda fase de aplicación.

- Los listados que se obtuvieron del inventario de recursos humanos fueron en casi todos los casos incompletos y/o incorrectos ya que el porcentaje de rotación en la Subsecretaría es muy elevado, sobre todo en las áreas de Auditoría y Jurídica de Ingresos.

- Al no contar con material de evaluación actualizado a la fecha de aplicación, el personal tuvo que responder a preguntas basadas en leyes y normas modificadas, derogadas y/o abrogadas, por lo tanto el instrumento solo evaluó parcialmente los conocimientos requeridos para el puesto.

Después de la aplicación:

- El periodo empleado para recorrer todas las dependencias fue muy largo (aproximadamente 3 meses), lo que ocasionó que los resultados obtenidos fueran en parte obsoletos.

- Al término de la aplicación el proceso perdió continuidad, pues los programas y materiales de capacitación no estaban aún elaborados.

- El volumen de casos prácticos aplicados fue tan grande que su revisión requirió mucho tiempo, razón por la cual tuvieron que eliminarse de los resultados finales de la D.N.C., por lo cual no se obtuvieron datos acerca del "criterio jurídico", que tan importante era evaluar.

4.6.5. Integración del programa de capacitación.

Una vez culminada la fase de aplicación y obtención de resultados, se procedió a integrar los programas específicos para cada Administración de acuerdo a las deficiencias identificadas, asimismo se elaboró un programa general destinado a cubrir las necesidades globales de la población.

Dichos programas contemplaron diversas estrategias de capacitación como son: cursos directos, cursos en cascada, paquetes de video-enseñanza, transmisiones diversas vía satélite y manuales de autoestudio. Adicionalmente a estas estrategias se contempló el apoyo externo a través de despachos e instituciones de nivel superior que fortalecieran diversas áreas de especialización, pudiendo así fomentar el desarrollo de las personas más destacadas en el interior de la Administración General, a través de un esquema de educación continua.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

1. Uno de los mayores bienes de toda empresa lo constituyen sus recursos humanos. Conservarlos y desarrollarlos es tanto o más necesario como preservar sus bienes materiales.

2. La cada vez más ardua competencia para obtener recursos humanos con capacidad técnica y profesional hace imperativo que la empresa moderna dirija su atención hacia el proceso continuo de proyección y desarrollo de sus propios recursos humanos.

3. La capacitación representa un elemento fundamental en dicha proyección, ya que es un puente entre la escuela y el trabajo; un medio para el desarrollo de la vida del individuo en el ámbito laboral.

4. La capacitación forma parte de la dinámica formativa del ser humano y se caracteriza por ser un proceso sistemático de enseñanza-aprendizaje a través del cual las organizaciones laborales buscan equilibrar las aptitudes y necesidades de aprendizaje del empleado con los requerimientos y prácticas del trabajo que desempeña.

5. Existe una estrecha relación entre la capacitación y la Administración, ya que la segunda dota a la primera de las herramientas adecuadas para desarrollar el conjunto de actividades

sistemáticas hacia el logro de los objetivos de la empresa y el empleado. De esta manera la Pedagogía, en comunión con otras ciencias como la Sociología, la Filosofía, la Psicología, la Historia, la Informática, por mencionar algunas, tejen mediante un trabajo intra e interdisciplinario una intrincada red de acciones educativas al interior de las instituciones y los individuos, las cuales forman parte a su vez de un plan de carrera y aún más allá de un plan de vida para cada ser humano.

6. Concibiendo a la capacitación como un proceso educativo y administrativo, no cabe duda de que en ambos casos la base fundamental es la planeación, por lo cual la detección de necesidades representa un aspecto troncal para su desarrollo.

7. El diagnóstico de necesidades de capacitación representa la diferencia entre el desempeño del personal en su puesto de trabajo y los requerimientos presentes y futuros del mismo, por lo cual es imprescindible contar con un buen perfil y análisis de los puestos que conforman el funcionamiento de la empresa.

8. Una eficiente investigación que diagnostique las necesidades de capacitación puede involucrar el uso de diversas metodologías y técnicas según sea el caso del que se trate. La adecuada selección y aplicación de ellas representará en gran medida el éxito o fracaso de los resultados que se obtengan.

9. La evaluación forma parte muy importante de la capacitación y por ende de la D. N.C. ya que mediante ésta se puede definir, obtener e interpretar información respecto a la situación en que se encuentra el personal para realizar su trabajo eficientemente. Ello implica parámetros y estándares que permitan efectuar dicha comparación.

10. Derivado del punto anterior se observa que existe un vínculo tan estrecho entre la D.N.C. y la denominada evaluación del desempeño del personal que en ocasiones resulta difícil trazar la línea divisoria entre ambos conceptos, a no ser por la finalidad que persigue cada una de ellas. Si se pierde de vista este aspecto se corre el peligro de perder la esencia en los resultados obtenidos.

11. Retomando la experiencia vivida en el área de capacitación de esta Institución, puedo concluir que para trabajar en ella es imprescindible concientizarnos de que las personas son individuos únicos con diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, niveles de conocimiento, habilidades y potencialidades. Es por ello que considero que el proceso aquí descrito implica un grado de globalización y centralización tal, que lo convierte en un modelo impersonal, estático e inflexible, lo cual va en contra de la idea de forjar un plan de carrera para todas y cada una de las personas involucradas.

12. Según lo cita Koontz y Weihrich no se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que consideremos al individuo como un ser integral, no solamente en sus características separadas y

distintivas como el conocimiento y habilidades que posee o sus rasgos de personalidad. Las características de una persona interactúan entre sí y cambian rápida e impredeciblemente, por lo cual la capacitación debe estar alerta de ello y procurar efectuar los ajustes necesarios para adecuarse a situaciones específicas. En este sentido un modelo con las características de éste ("macro" y "objetivo") impide llevar al cabo dichos ajustes en cada situación, ya que implica el riesgo de sacrificar los aspectos cualitativos de fondo por los cuantitativos meramente superficiales.

13. Basándome en uno de los supuestos de la teoría "Y" propuestos por Douglas McGregor, que dice que bajo las condiciones de la vida moderna sólo se utilizan parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano, concluyo que aún cuando el análisis y descripción de puestos es muy importante para el funcionamiento de las organizaciones, el especificar y delimitar demasiado las actividades de cada puesto impide, en muchos casos a las personas que lo realizan, lograr un crecimiento personal y profesional, ya que la encasillan y limitan a tal grado que es imposible escalar la deseada cúspide de la pirámide de Maslow de la autorrealización a la que todo plan de vida aspira.

14. Si consideramos que el aprendizaje del ser humano implica tanto aspectos cognoscitivos como afectivos y psicomotrices resulta lógico saber que éste no puede ser valorado del todo en términos cuantitativos. Las pruebas e instrumentos utilizados para tal fin únicamente nos darán información sobre la cual los evaluadores harán

aproximaciones e inferencias acerca de las personas con base en estándares establecidos previamente. En este sentido considero entonces que cuando se trata de valorar aspectos de la conducta humana es imposible buscar fórmulas objetivas, generales e inalterables, por el contrario, la manera más efectiva de lograrlo implica fórmulas mixtas en donde las técnicas e instrumentos utilizados deben ser vistos a la luz de juicios netamente subjetivos individuales y flexibles.

15. Como última reflexión, retomando todos los puntos antes mencionados, propondría las siguientes acciones:

a) Invertir el orden del esquema, de manera que en primer término se defina el plan de carrera vislumbrado para las personas que laboran en la Administración para después involucrar a todos los integrantes de la organización para participar en él.

b) No hacer de la detección de necesidades y de la capacitación un proceso de evaluación con fines represivos, sino por el contrario un medio de motivación y retroalimentación para el personal a través del cual cada individuo pueda aspirar a aquellos puestos que por su contenido y nivel cubran sus expectativas de autorrealización.

c) Involucrar en ambos procesos tanto a los responsables de las áreas como al personal operativo, de manera que conjuntamente puedan determinarse tanto las necesidades inmediatas y directamente relacionadas con el puesto que se desempeña actualmente, como

ESTA VEZ NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

aquellas que permitan un desarrollo personal con miras a acceder a otros puestos horizontal o verticalmente dentro de la organización.

d) Evitar moldear a los sujetos para trabajar en un puesto determinado, sino darle a éstos las herramientas y opciones para participar en proyectos que impliquen un reto y una oportunidad de crecimiento.

e) Buscar mecanismos de fomento hacia la educación continua que permitan a los empleados contar una permanente formación, actualización y especialización. Lo anterior puede lograrse mediante programas de intercambio institucional, becas, rotación de puestos. Asimismo podría optimizarse el uso de los recursos tecnológicos, específicamente de la red de transmisión vía satélite con la que la Subsecretaría cuenta, de manera que a través de ella el personal pueda tener acceso a información de primera mano tanto a nivel nacional como internacional.

f) Considerando que las necesidades y expectativas de cada individuo son distintas yo abriría la posibilidad de crear espacios para incorporar pequeños círculos de calidad por áreas de trabajo en los cuales los empleados participen activa y conjuntamente con sus jefes y áreas de capacitación en la elaboración de programas individuales de capacitación que deriven en un plan de vida y carrera que complemente tanto los aspectos personales como los institucionales. Dentro de los mismos círculos, los participantes pueden dar seguimiento y retroalimentación a su propio proceso. Ello provocaría

en cada individuo un interés y compromiso permanente, al convertirlo en el generador de su propio aprendizaje.

REFLEXIONES ACERCA DE MI EXPERENCIA PROFESIONAL

Cuando en las últimas revisiones de este trabajo se me sugirió incorporar el significado de mi formación profesional en mi desempeño laboral creí que sería algo muy sencillo hasta que caí en la cuenta de que ello implicaba echar una mirada retrospectiva, de todo lo vivido y aprendido hasta el presente para luego continuar mirando pero ahora hacia adelante, imaginando y creando posibles escenarios.

Por lo importante e interesante que me resultó este ejercicio decidí dedicar este pequeño apartado específicamente para ello, aprovechando también el espacio para externar mi agradecimiento y reconocimiento hacia todas aquellas personas e instituciones que de una u otra forma han participado en la conformación de mi experiencia.

En principio debo decir que el obtener el grado universitario al término de una carrera profesional va mucho más allá de lo que un título representa. Particularmente el haber estudiado esta carrera me ha dado la posibilidad de entender mejor y desde diversos puntos de vista al complejo fenómeno educativo. El haber asistido a este Colegio, me dejó la grata satisfacción de contar con profesores que orientaron mi aprendizaje hacia la comprensión y el análisis de innumerables aspectos relacionados con el quehacer del pedagogo. Asimismo me ayudaron a forjar la idea de concebir al hombre como un ser integral con múltiples posibilidades para desarrollarse, a través de procesos de aprendizaje que le permiten ir incorporando a cada

momento un cúmulo de experiencias, conceptos, valores, etc. como parte de su persona única e irrepetible.

De igual manera en estas aulas pude comprender el alcance ilimitado de la educación como vía para formar hombres libres, críticos y autónomos en su forma de ser y de pensar, capaces de crear, criticar y transformar la realidad que los circunda.

Así pues, una vez con la conciencia, bases teóricas y herramientas adquiridas durante la carrera, pude integrarme en el ámbito laboral dentro de la capacitación, la cual implica a mi modo de ver una parte esencial dentro de la educación para el trabajo. El compromiso adquirido como pedagoga representó desde el primer momento un interesante reto, ya que en la elaboración y conducción de los planes y programas de estudio interviene siempre la facultad para decidir los contenidos que formarán parte del proceso; es decir tenemos en nuestras manos el poder de decidir qué es lo que un empleado va a aprender mediante procesos formales para realizar su trabajo adecuadamente. Es importante entonces tomar conciencia de ello y efectuar nuestra labor profesional responsablemente sin perder nunca de vista que nuestra misión es fomentar y crear las condiciones para que un individuo aprenda y que lo que aprenda le sea de utilidad para su desarrollo personal, profesional y laboral.

En este orden de ideas debo externar mi agradecimiento al Instituto Nacional de Capacitación Fiscal y a la Administración General Jurídica de Ingresos ya que el haber trabajado en ellas me ha

permitido comprender día con día un poco más acerca del comportamiento y aprendizaje de los adultos en el ámbito laboral. En pocas palabras la labor desempeñada en dichas instituciones ha representado la posibilidad de dejar un poco de mí en ellas y mucho ellas en mí. Es por ello que no puedo dejar de expresar mi sincero reconocimiento hacia personas como la Lic. Ma. Soledad Solana Ramírez y la Lic. Ma. Teresa Gutiérrez Ayala, quienes con su dirección, confianza y aprecio me enseñaron a trabajar con el profesionalismo que requiere el concretar tareas que involucran la conjunción de los aspectos técnico-pedagógicos, con los administrativos y directivos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Ahora bien, en lo que se refiere al proyecto presentado en este informe, debo decir que el haber colaborado en él significó una experiencia por demás enriquecedora, ya que a través de ella pude poner en práctica varios aspectos de mi formación en conjunto con otros profesionales, lo que me dejó ver el alcance del trabajo intra e interdisciplinario. El papel que jugamos los pedagogos en el proyecto fue de suma importancia ya que le dimos a éste el matiz didáctico requerido durante la mayor parte de las actividades involucradas.

Por otra parte el haber participado a fondo cada una de las fases que implicó me proporcionó un marco de referencia claro que me permitirá en el futuro adaptarlo a situaciones similares con las correcciones y modificaciones pertinentes.

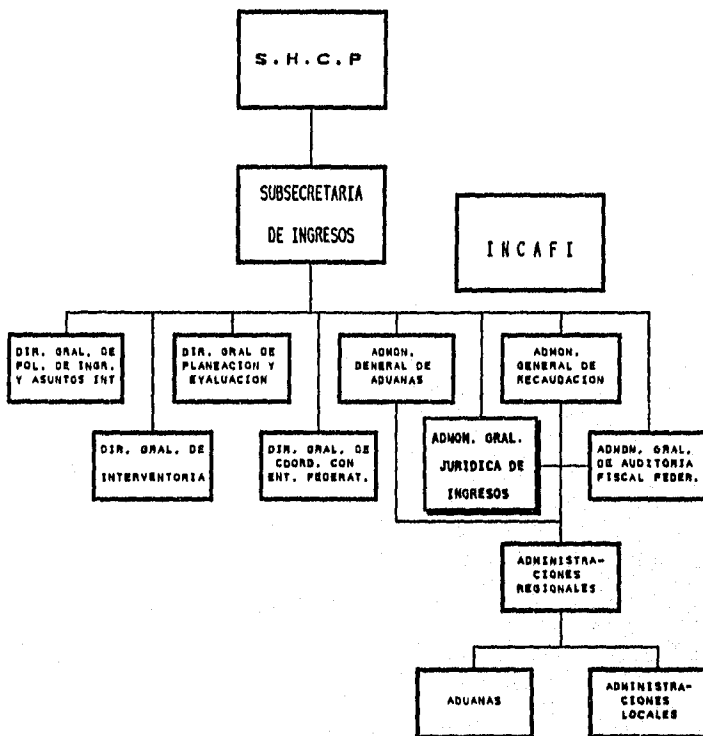
Finalmente, el haber realizado este informe me dejó una enorme satisfacción, pues su integración implicó un gran esfuerzo, que compartí con personas muy especiales.

En primer término, mi reconocimiento a la Lic. Mariana Sánchez Saldaña, por darme la asesoría y el apoyo requerido para elaborar este trabajo.

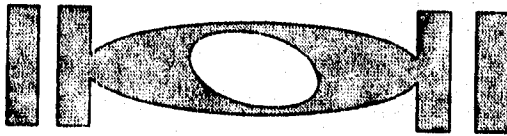
Gracias también a los profesores designados como miembros del jurado, Lic. Ana Ma. del Pilar Martínez Hernández, Mtra. Araceli Mingo Caballero, Lic. Mónica Lozano Medina y Mtro. José Manuel Ibarra Cisneros por revisarlo cuidadosamente, dándome sus alentadores comentarios y valiosas observaciones.

Y a toda mi familia y amigos, un agradecimiento especial por darme en todo momento su cariño y apoyo incondicional.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA
SUBSECRETARIA DE INGRESOS



Nombre del puesto:
Subadministrador
Local
Jurídico



HOJA

Nombre del Manual: *Manual de Descripción del Puesto de Subadministrador Local Jurídico*

Fecha: Enero 1993

Área Emisora: *Administración General Jurídica de Ingresos*

Rama No. 1

REQUISITOS DEL PUESTO

DENOMINACION DEL PUESTO SUBADMINISTRADOR LOCAL JURIDICOAREA DE ADSCRIPCION AGJI

EDAD _____

ESTADO CIVIL _____

ESTUDIOS LICENCIATURA EN DERECHO (TITULADO)EXPERIENCIA LABORAL DENTRO DE LA SSI: EN EL PUESTO DE ABOGADO "A" Y/O ASESOR FISCAL,
POR UN AÑO. FUERA DE LA SSI: EN EL AREA DE LITIGIO POR UN AÑO.

OTROS _____

DESCRIPCION DEL PUESTO

1.- ENCABEZADO

- 1.1 TITULO DEL PUESTO SUBADMINISTRADOR LOCAL JURIDICO. (22)
- 1.2 NIVEL DEL PUESTO
- 1.3 PUESTO INMEDIATO SUPERIOR ADMINISTRADOR SOCIAL JURIDICO.
- 1.4 A QUIEN LE REPORTA
- 1.5 PUESTO INMEDIATO INFERIOR
- 1.6 QUIEN LE REPORTA ASesor FISCAL Y/O ABOGADO A
- 1.7 RELACIONES INTERNAS ADMINISTRACION LOCAL DE AUDITORIA, RECUDACION Y AJUANAS.
- 1.8 RELACIONES EXTERNAS ASOCIACIONES DE CONTRIBUYENTES
- 1.9 UBICACION FISICA ADMINISTRACIONES SOCALTE JURIDICAS.
- 1.10 No. CLAVE DE PUESTO
- 1.11 FECHA DE REALIZACION
- 1.12 NOMBRE DEL ANALISTA

2.- DESCRIPCION GENERICA

PROPORCIONA A LOS CONTRIBUYENTES LOS SERVICIOS DE ASSESORIA, ORIENTACION Y RESOLUCION FISCAL EN FORMA EFICIENTE, PERMANENTE Y GRATUITA, ATRAVES DE ASSESORIAS FISCALES Y ABOGADOS CALIFICADOS.

3. DESCRIPCION ESPECIFICA				
3.1 PROCEDIMIENTOS DE OPERACION O MANUAL	3.2 ACTIVIDADES A REALIZAR	3.3 IMPOR- TANCIA.	3.4 FINALIDAD DE TRABAJO	3.5 PERIO- DICIDAD
	1.- ASESORIA A LOS CONTRIBUYENTES 2.- PROPORCIONA MATERIAL IMPRESO 3.- PARTICIPA EN TALLERES DE ORIENTACION COLECTIVA COMO EXPOSITOS O ASESOR 4.- RECAPA LOS CRITERIOS VIGENTES SOBRE PROCEDIMIENTOS Y REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LOS CONTRIBUYENTES ANTE DI- FERENTES INSTANCIAS DE LA ADMINISTRA- CION TRIBUTARIA 5.- RECIBE, ESTUDIA Y TURNA LAS PROMOCIO- NES PRESENTADAS POR LOS CONTRIBUYENTES. 6.- ANALIZA, FORMULA Y ENVIA PROYECTOS DE RESOLUCION RELATIVAS A CONSULTAS, AU- TORIZACIONES Y RECURSOS. 7.- SUPERVISA Y LLEVA CONTROL DEL PERSONAL A SU CARGO, ASI COMO DE LOS ASUNTOS A- SIGNADOS AL MISMO.	I C N.I. C N.I. C N.I. C		E C E C C C C

3.6 COMENTARIOS

4. REQUERIMIENTOS

4.1 ESCOLARIDAD

PRIMARIA CARRERA TECNICA EN:
 SECUNDARIA POSTGRADO EN:
 BACHILLERATO
 LICENCIATURA EN:

4.2 IDIOMAS

	HABLA		LEE		ESCRIBE	
<input type="checkbox"/> INGLES	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> FRANCÉS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> ALEMÁN	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%
<input type="checkbox"/> OTROS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	%

4.3 EXPERIENCIA PREVIA

4.3.1 FUERA DE LA S.S.I.

EN QUE PUESTO, AREA O FUNCION

CARRERA

POR QUE TIEMPO

UN AÑO MINIMO

4.3.2 Dentro de la S.S.I.

EN QUE PUESTO

SECRETARÍA DE ASESORIA PRESIDENCIAL

POR QUE TIEMPO

1 AÑO MINIMO

NO NECESARIA

4.4 PERFIL TECNICO DEL PUESTO							
4.4.1 NUEVO INGRESO							
NUMERO DE LA ACTIVIDAD.	CAPACITACION O EXPERIENCIA PREVIA			PONDERACION 100%	DIMENSION DEL APRENDIZAJE	NIVEL DE PROFUNDIDAD.	
	MATERIA	DESCRIPCIÓN DE MATERIAS	%			TAXONOMIA	1
				1.- C.F.F.(ECC)			
2.- I.S.S.(ECC)			13	3	20	20	
3.- I.V.A.(ECC)			10	3	20	20	
7.- I.A. (ECC)			10	3	20	20	
4.- I.E.P.S. (ECC)			10	3	20	20	
13.-LEY FEDERAL DE DERECHOS (ECC)				3	20	20	
6.- LEY ARUANA (ECC)			13	1	20	20	
8.- NORMATIVIDAD (ECC)		<ul style="list-style-type: none"> • AUTORIZACIONES • DEVOLUCIONES • CONFIRMACIONES • RECIBOS 		3	20	20	

4.6 ESFUERZO.

4.6.1 MENTAL Y/O VISUAL.

REQUIERE	EN LAS ACTIUIDADES
<input type="checkbox"/> LIGERA ATENCION.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> ATENCION CONSTANTE .	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> ATENCION CONCENTRADA PERO INTERMITENTE .	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> ATENCION CONCENTRADA Y CONSTANTE.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> ESFUERZO VISUAL.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> ESFUERZO AUDITIVO.	<input type="text"/>

4.6.2 FISICO:

REQUIERE	EN LAS ACTIUIDADES
<input type="checkbox"/> MUY INTENSO Y FRECUENTE.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> POCO INTENSO Y FRECUENTE.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> MUY INTENSO, POCO FRE-- CUENTE.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> POCO INTENSO, POCO FRE-- CUENTE.	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> MINIMO.	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> OTROS.	<input type="text"/>

4.7 RESPONSABILIDAD

4.7.1 MANEJO DE INFORMACION

TIPO DE INFORMACION	CONFIDENCIAL E IMPORTANTE	CONFIDENCIAL	IMPORTANTE	COMUNICADA	IRRELEVANTE
EVENTUAL					
POCO FRECUENTE					
FRECUENCIA NORMAL					
CONSTANTE					

JUSTIFICACION:

4.7.2 DIRECCION DE PERSONAS

RANGO O CATEGORIA

NUM. DE PERSONAS
A CONTROLAR

FUNCIONARIOS

EMPLEADOS

OTROS

4.7.3 EN TRAMITES Y PROCESOS EN LA MARCHA DE:

- LA DIRECCION
- LA SUBDIRECCION
- DEPARTAMENTO
- SECCION

4.7.4 EN VALORES Y/O EQUIPO			MONTO
EQUIPO:			
COMPUTADORA (PERSONAL)	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="text"/>
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="text"/>
ADMINISTRACION DE EQUIPO DE COMPUTO	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
VIDEOREPRODUCCION (PERSONAL)	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
ADMINISTRACION DE EQUIPO DE VIDEOREPRODUCCION.	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
MAQUINAS Y/O APARATOS	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
OTRO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="text" value="calculadora"/>	<input type="text"/>
(ESPECIFIQUE)			
VALORES:			MONTO
ADMN. DE RECURSOS FINANCIEROS	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
EFFECTIVO	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
DOCUMENTOS NORMATIVOS	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="text"/>
DOCUMENTOS AL PORTADOR	<input type="checkbox"/>		<input type="text"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(ESPECIFIQUE)			

4.8 CONDICIONES DE TRABAJO.

TIPO	%	TIPO DE TRANSPORTE
OFICINA	100	
MODULOS/UNIDADES ESTABLECIDAS FUERA DE LA OFICINA		
TRASLADO EN LA CIUDAD		
UIAJES AL INTERIOR DEL PAIS		
UIAJES AL EXTERIOR DEL PAIS		

5. RIESGOS DE TRABAJO.

5.1 ACCIDENTES EN:

5.2 ENFERMEDADES

Nombre del Manual: *Manual de Descripción del Puesto de Subadministrador Local Jurídico*

Fecha: Enero 1993

Area Emisora: *Administración General Jurídica de Ingresos*

Ramasa No. 1

PERFIL DE HABILIDADES

DIMENSIONES

RANGOS	CAPACIDADES PERSONALES				HABILIDADES SOCIALES				HABILIDADES ADMINISTRATIVAS				FORMACION PROFESIONAL			
	POTENCIAL INDIVIDUAL	NIVEL DE EFECTIVIDAD	ATENCIÓN A DETALLES	CRITERIO	COMUNICACION	PERSONALIDAD	COLABORACION E INTEGRACION	ACTITUD DE SERVICIO	PLANEACION	ORGANIZACION	LIDERAZGO	TOMA DE DECISIONES	NEGOCIACION	SOLUCION DE PROBLEMAS	ESCOLARIDAD	CONOCIMIENTOS TECNICOS
SUPERIOR																
PROMEDIO ALTO																
PROMEDIO																
PROMEDIO BAJO																
DEFICIENTE																

OBSERVACIONES

IMPORTANCIA

MUY IMPORTANTE= MI

IMPORTANTE= I

COTIDIANA= C

IRRELEVANTE= R

PERIODICIDAD

PERIODICA= P

EVENTUAL= E

COTIDIANA= C

ESPORADICA= S

ANEXO 3

BREVE DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS UTILIZADAS

INVENTARIO MULTIFASICO DE LA PERSONALIDAD DE MINNESOTA (M.M.P.I.)

Autor:

Strake R. Hathaway y J. Charnley McKinley

Objetivo:

Explorar diversas áreas de la personalidad de un sujeto a través de diez escalas clínicas y tres de validez.

Factores evaluados:

1. Escala (Hs) Hipocondriasis
2. Escala (D) Depresión
3. Escala (Hi) Histeria
4. Escala (Dp) Desviación psicopática
5. Escala (Mf) Intereses
6. Escala (Pa) Paranoia
7. Escala (Pt) Psicastenia
8. Escala (Es) Esquizofrenia
9. Escala (Ma) Hipomanía
0. Escala (Si) Social

Forma de aplicación:

Individual o colectiva

Tiempo de aplicación:

Una hora treinta minutos aproximadamente

Usos:

clínico, industrial y de orientación vocacional

Nombre original:

Registro multifásico de la personalidad

Integración :

Prueba escrita consistente en 566 frases que deben ser contestadas por cada persona en la plantilla correspondiente marcando como respuestas cierto (C) o falso (F).

PRUEBA DE Terman Merrill

Objetivo:

Determinar el coeficiente intelectual de los sujetos evaluados

Dirigida a :

Personas mayores de 18 años

Factores evaluados:

- Serie I Información, conocimientos generales y memoria
- Serie II Sentido común, juicio y razonamiento lógico
- Serie III Significado de palabras y vocabulario
- Serie IV Selección lógica, clasificación y organización

Tiempo de aplicación:

Una hora treinta minutos aproximadamente

Usos:

clínico, industrial y de orientación vocacional

Nombre original:

Registro multifásico de la personalidad

Integración :

Prueba escrita consistente en 566 frases que deben ser contestadas por cada persona en la plantilla correspondiente marcando como respuestas cierto (C) o falso (F).

PRUEBA DE TERMAN MERRIL

Objetivo:

Determinar el coeficiente intelectual de los sujetos evaluados

Dirigida a :

Personas mayores de 18 años

Factores evaluados:

- Serie I Información, conocimientos generales y memoria
- Serie II Sentido común, juicio y razonamiento lógico
- Serie III Significado de palabras y vocabulario
- Serie IV Selección lógica, clasificación y organización

- Serie V Problemas aritméticos, habilidad numérica, atención y concentración
- Serie VI Significado de operaciones, conocimientos generales y memoria
- Serie VII Analogías, razonamiento verbal, vocabulario
- Serie VIII Ordenación de frases, organización lógica, atención y concentración
- Serie IX Clasificación, discriminación, jerarquización, organiz.
- Serie X Serie de números, razonamiento abstracto, habilidad numérica.

Tiempo de aplicación:

35 minutos

Integración:

Prueba escrita compuesta por diez series con un total de 126 preguntas en las que se detectan la información cultural, juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención-concentración, clasificación y discriminación selectiva.

PRUEBA DE WONDERLINK

Objetivo:

Valorar el nivel de coeficiente intelectual (I.Q.) del evaluado

Dirigida a:

Personas mayores de 16 años con educación primaria como mínimo

Factores evaluados:

Análisis y síntesis, percepción, visual, razonamiento lógico, comprensión y concentración

Forma de aplicación:

Individual o grupal

Tiempo de aplicación:

20 minutos

Integración:

Prueba escrita, consistente en 50 reactivos que deben ser contestados por cada sujeto bajo reloj.

PRUEBA DE CLEAVER

Objetivo:

Establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento requerido para satisfacer un trabajo dado y el tipo de comportamiento real del interesado.

Dirigida a:

preferentemente personas con niveles de gerencia, mandos medios y directivos

Factores evaluados:

Dominio y empuje (D) Capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

Influencia (I) Habilidad para relacionarse facilmente con la gente, persuadirla y motivarla.

Constancia (S) Capacidad para realizar trabajos de manera continua sin requerir cambios.

Apego (C) Habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

Forma de aplicación:

Individual o colectiva

Tiempo de aplicación:

Entre 5 y 20 minutos

Usos:

Selección de personal, ubicación, promoción, capacitación y desarrollo, motivación de personal, formación de equipos, planeación de carrera.

Fundamentos:

Basada en la teoría axiológica de Spranger quien clasifica los valores en teórico (verdad), económico (riqueza y seguridad), estético (belleza y armonía), social (bienestar humano), político (poder y control) , religioso o regulatorio (orden del universo).

Retoma también la teoría motivacional de Maslow la cual ordena las necesidades del ser humano en fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorealización.

Finalmente de W. Marston toma su teoría social de la personalidad quien afirma que el hombre ve el mundo desde dos extremos uno antagónico y uno favorable, respondiendo en forma activa a algunos estímulos y pasiva a otros. La mayoría de los puestos son una mezcla de ambas situaciones.

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL
 REPORTE DE PERSONAL APTO A NIVEL PROPEDEUTICO
 AREA : JURIDICA DE INGRESOS

R.F.C. NOMBRE COMPLETO PERFIL REAL TOTAL PSIC. TOTAL TEC.

DEPENDENCIA: TIJUANA

REA: JURIDICA DE INGRESOS

NIVEL JERARQUICO : SIN INFORMACION

DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: SIN INFORMACION

POSTO D.N.C. : ABOGADO "A"

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
(IDEAL)	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	
(LIMITE ACEPTACION)	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
(PONDERACION)	8	8	11	8	8	8	8	5	8	5	8	5	5	5	8	
RAJ570605HL6 GARCIA	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4		32.00
VE = SIN INFORMACION							E = 36									58.00

TOTAL POR PUESTO : 1

NIVEL JERARQUICO : SUPERIOR

DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: ADMINISTRADOR FISCAL FEDERAL

POSTO D.N.C. : ADMINISTRADOR LOCAL JURIDICO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
(IDEAL)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
(LIMITE ACEPTACION)	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
(PONDERACION)	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
IPM480209V90 ENCINAS	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4			44.75
VE = SIN INFORMACION							E = 45									70.00

TOTAL POR PUESTO : 1

NIVEL JERARQUICO : MANDO MED...

DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: SUBADMINISTRADOR TECNICO

POSTO D.N.C. : SUBADMINISTRADOR LOCAL JURIDICO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
(IDEAL)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
(LIMITE ACEPTACION)	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
(PONDERACION)	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
3LS540913921 MORENO	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2		57.00
VE = LICENCIATURA							E = 38									70.00

TOTAL POR PUESTO : 1

NIVEL JERARQUICO : MANDO MEDIO

DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: JEFE DE DEPARTAMENTO

POSTO D.N.C. : SUBADMINISTRADOR LOCAL JURIDICO

= NIVEL ESCOLAR AP = ANTIGUEDAD EN EL PUESTO ACTUAL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		
AS = ANTIGUEDAD EN LA S.S.I.																
E = EDAD																

ECHA: 04/11/93

PAGINA:

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL
 REPORTE TECNICO DEL PERSONAL APTO A NIVEL PROPEDEUTICO
 AREA : JURIDICA DE INGRESOS

R.F.C.	NOMBRE COMPLETO	CALIFICACION POR MATERIAS											CALIF. FINAL			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12		
EVIDENCIA: TIJUANA																
REA: JURIDICA DE INGRESOS																
IVEL JERARQUICO : SIN INFORMACION																
DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: SIN INFORMACION																
UESTO D. M. C. : ABOGADO "A"																
MATERIAS: 1 C.F.F. 3 I.S.R. 3 I.V.A.																
4 NORMATIVIDAD 5 LEY ADUANERA 6 I.A.																
7 LEY FEDERAL DE DERECHOS																
AAJ570605M4	GARCIA	AGUILAR	J. ARTEMIO													
ME = SIN INFORMACION		AP = SIN INFORMACION	AS = SIN INFORMACION	75.0	53.9	50.0	55.0	58.3	50.0	100.0				58.0		
				PONDERACION	12	13	10	40	12	10	3					
				PROMEDIO	75.0	53.9	50.0	55.0	58.3	50.0	100.0	0.0				58.0
												TOTAL POR PUESTO DE 100.0 A 80.0 =	0	0.0%		
												DE 79.9 A 50.0 =	1	100.0%		
												DE 49.9 A 0.1 =	0	0.0%		
												NO SE APLICO EXAMEN =	0	0.0%		
												TOTAL =	1			
IVEL JERARQUICO : SUPERIOR																
DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: ADMINISTRADOR FISCAL FEDERAL																
UESTO D. M. C. : ADMINISTRADOR LOCAL JURIDICO																
MATERIAS: 1 C.F.F. 2 I.S.R. 3 I.V.A.																
4 I.E.P.S. 5 NORMATIVIDAD 6 LEY ADUANERA																
7 I.A. 8 LEY FEDERAL DE DERECHOS																
IPH480205V90	ERCIAS	PARRA	MIGUEL ANGEL													
ME = SIN INFORMACION		AP = SIN INFORMACION	AS = SIN INFORMACION	80.0	76.9	80.0	40.0	75.9	41.7	80.0	83.3				70.0	
				PONDERACION	10	13	10	10	29	12	10	6				
				PROMEDIO	80.0	76.9	80.0	40.0	75.9	41.7	80.0	83.1				70.0
												TOTAL POR PUESTO DE 100.0 A 80.0 =	0	0.0%		
												DE 79.9 A 50.0 =	1	100.0%		
												DE 49.9 A 0.1 =	0	0.0%		
												NO SE APLICO EXAMEN =	0	0.0%		
												TOTAL =	1			
IVEL JERARQUICO : MANDO MEDIO																
DESCRIPCION PUESTO FUNCIONAL: SUBADMINISTRADOR TECNICO																
NIVEL ESCOLAR AP = ANTIGUEDAD EN EL PUESTO ACTUAL AS = ANTIGUEDAD EN LA S.S.I. E = EDAD																

BIBLIOGRAFIA

ANASTASI, Anne. *Tests psicológicos*. Madrid. Aguilar. 3 ed.1980. 671 p.

CALDERON Córdova, Hugo. *Manual para la Administración del proceso de capacitación del personal*. México. Limusa. 1992. 129 p.

CARDENAS Lara, Alejandro. "Los actores de la capacitación". Apuntes para el Diplomado en capacitación. México. UNAM. Fac. de Filosofía y Letras. 1993.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Reglamento Interior de la S.H.C.P.* México, 1992. (24 de Febrero).

_____. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Modificaciones al Reglamento Interior de la S.H.C.P.* México, 1992. (4 de Junio).

_____. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Reformas, adiciones y derogaciones a diversas disposiciones del Reglamento Interior de la S.H.C.P.* México, 1993. (25 de Enero)

GERARDO, Carmen. Apuntes para la cátedra de Psicometría de la Facultad de Psicología de la UNAM. México. 1995.

HUSE, Edgar F. y James L. Bowditch. "Selección y formación " en El comportamiento humano en la organización. México, Addison-Wesley Iberoamericana, Sistemas Técnicos de Edición. 1986. p. 190-217.

JAQUES, Elliot. La medición de la responsabilidad laboral. Buenos Aires. Paidós. 1973. 192 p.

KOONTZ, Harold y Weihrich Heinz. Administración. México, McGraw Hill. 9ed. 1990. 771 p.

MALDONADO González, Enrique. Discusión respecto al empleo de pruebas psicotécnicas para la selección del personal en el campo industrial. Tesis (Maestría en Psicología). Universidad Labastida. Fac. de Filosofía y Letras. Monterrey, N.L, 1964. 59p.

MANTOVANI, Juan. Educación y plenitud humana. Buenos Aires. El Ateneo. 10 ed. 1981.167 p.

MCGEHEE, William y Thayer Paul. Capacitación, adiestramiento y formación profesional. México. Limusa. 336 p.

MEHRENS, William y Lehmann I. Medición y evaluación en la educación y en la psicología. México. Continental. 1982. 754p.

MENDOZA Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. 3 ed. México. Trillas. 139 p.

_____ . La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y técnicas. México. Trillas. 1985. 179 p.

MERAZ Ponce, Rolando Javier. Análisis crítico sobre pruebas pedagógicas. Tesis (Educación Primaria) Instituto Federal de Capacitación del Magisterio. Escuela Normal Oral. México, 1967. 152 p.

NUÑEZ, Rafael. Aplicación del inventario multifásico de la personalidad (MMPI) a la psicopatología. México. El manual moderno. 1968. 141 p.

PINTO Villatoro, Roberto. "Determinación de necesidades de capacitación". En Proceso de capacitación. México, Diana, 1990, p. 59-101.

RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. Administración moderna de personal. México. Ediciones contables y administrativas. 1991.

RUE, Leslie y LLOYD Byars. "Capacitación y motivación". en Administración. Teoría y aplicaciones. México, Representaciones y Servicios de Ingeniería. 1985. p. 145-159.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.Subsecretaría de Ingresos.
Instituto Nacional de Capacitación Fiscal. Manual de selección
técnica de personal. Vol. I y II. Querétaro. 1990. 194 p.

_____. Manual General "Metodologías para detección de
necesidades de capacitación". Querétaro. 1993.

_____. Comités de D.N.C. Querétaro. 1994.

_____. Proceso de evaluación del personal de la Subsec
retaría de Ingresos. Querétaro. 1993.

_____. Lineamientos Generales para la aplicación de la
Detección Nacional de necesidades de capacitación. Querétaro.
1993.

_____. Presentación de resultados de la D.N.C. regional a
directores y administradores generales. Querétaro 1993.

_____. Estadística del personal de de la Administración
General Jurídica de Ingresos a nivel nacional. México. AGJI.
1994.

_____. Perfiles y descripciones de puestos tipo para la
Administración General Jurídica de Ingresos. México. 1993.

SIKULA F. Administración de recursos humanos en empresas. México.
Limusa. 1979. 479 p.

SILICEO, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal.** México. Limusa. 1987. 2 ed. 152 p.

SMITH, Barry y Brian L., Delahaye. "¿Qué es el diagnóstico de necesidades de capacitación?". En El ABC de la capacitación práctica. México. McGraw Hill. 1990. p.75-86.

TERRY, George y Franklin, Stephen. **Principios de Administración.** México. CECSA. 1990. 747 p.

THORNDIKE, Robert y Hagen, Elizabeth. **Tests y técnicas de medición en psicología y educación.** México. Trillas. 1973. 721 p.

VALDESPINO y León Mario. **Capacitación y desarrollo de personal.** Tesis (Licenciatura en Administración) Instituto Tecnológico Autónomo de México. México. 1976. 146 p.