

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA IZTAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES
Y
HUMANIDADES**

**LA PERCEPCION SOCIAL QUE LOS EMPLEADOS
DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION
TIENEN DEL AREA DE CAPACITACION
Y DEL SERVICIO QUE OFRECE**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA SOCIAL**

PRESENTA

ROBERTO DANIEL CORTEZ MONTIEL

 **COORDINACION DE SERVICIOS
DOCUMENTALES**

ASESOR


LIC. ANGELICA BAUTISTA LOPEZ

LECTOR


LIC. VICTOR CARDENAS GONZALEZ

MEXICO D.F. MARZO DEL 2001



A ANGELICA BAUTISTA

LE DOY LAS GRACIAS POR HABERME APORTADO SUS EXPERIENCIAS Y
CONOCIMIENTOS PARA ARMAR ESTE SUEÑO .

SOBRETUDO LE DOY LAS GRACIAS POR SU PACIENCIA , COMPRESION Y
AMISTAD QUE SIEMPRE TUBO CONMIGO . ESPERO SEGUIR CONTANDO
CON SU APOYO .

ESTA TESIS SE LA DEDICO CON MUCHO CARIÑO Y AMOR A MIS PADRES,
YA QUE ESO ES LO QUE ME HAN DADO TODA SU VIDA .

TE DOY GRACIAS MADRE POR TODA LA ALEGRIA Y OPTIMISMO CON QUE
NOS HAS IRRADIADO A TODOS Y QUE ME HA IMPULSADO A CONCLUIR
CON METAS COMO ESTA .

TE DOY GRACIAS PADRE PORQUE CON TU EJEMPLO DE FORTALEZA,
ENERGIA , ENTUSIASMO Y RECTITUD , HE APRENDIDO A QUERER LA
VIDA Y A RESPETAR A LA GENTE .

GRACIAS POR TODO LO QUE ME HAN DADO Y QUE NUNCA SE LOS
PODRE PAGAR . GRACIAS POR LA VIDA .

A TI RATONCITA BLANCA, A TI REBECA

QUE PARA MI VALES MUCHO Y QUE TE MERECE MUCHAS COSAS, HAGO ENTREGA DE ESTA TESIS. GRACIAS POR SER TAN LINDA, NOBLE Y PACIENTE CONMIGO.

DOY GRACIAS A DIOS POR QUE EN LA FINALIZACION DE ESTE SUEÑO, ESTES A MI LADO, POR QUE SIN TI, ESTO NO TENDRIA RAZÓN DE SER.

GRACIAS POR IMPULSARME A TERMINARLA.

INDICE

INTRODUCCION	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Justificación	
Objetivos	
CAPITULO 1.- NUEVAS REALIDADES	8
1.1.- Calidad en el Servicio	9
1.1.1.- El costo del mal servicio y mala calidad	
1.1.2.- Causas potenciales de la deficiencia en los servicios	
1.1.3.- El Servicio en México	
1.2.- Atención y Satisfacción del Cliente	21
1.2.1.- Quien es nuestro cliente en el área de Capacitación	
1.2.2.- Criterios del cliente para evaluar el servicio	
1.3.- El Factor Humano : Determinante de la Calidad en el Servicio	25
1.4.- Lideres para una nueva era	30
1.4.1.- ¿ Ser Jefe o Ser Líder ?	
1.4.2.- El perfil del Director de la Capacitación como agente de cambio	
CAPITULO 2.- LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION (A.G.R.)	37
2.1.- Antecedentes Históricos	38
2.2.- Atribuciones de la A.G.R.	41
2.3.- Organigrama de la A.G.R.	44
2.3.1.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Central de Normatividad	
2.3.2.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Central de Operación Recaudatoria	
2.3.3.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Central de Planeación y Sistemas	
2.3.4.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Central de Tecnología de la Información	
2.3.5.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Central de Recursos	
2.3.6.- Organigrama, Objetivos y Funciones de la Administración Especial de Recaudación	
2.4.- Necesidad de la Calidad en la Administración Pública	65
CAPITULO 3.- LA CAPACITACION EN MEXICO	67
3.1.- Importancia	70
3.2.- Principales Problemas	72
3.3.- La Capacitación en la A.G.R.	74
3.3.1.- Estructura Orgánica	
3.3.2.- Estructura Funcional	
3.3.3.- Problemática Interna y Diagnóstico del área de Capacitación	

CAPITULO 4.- PERCEPCION Y CALIDAD EN EL SERVICIO	81
4.1.- Factores involucrados en el Proceso de Percepción Social	85
4.2.- Percepción, Calidad y Satisfacción del Cliente	91
4.3.- Conocer las percepciones de los clientes	96
CAPITULO 5.- METODOLOGIA	97
5.1.- Definición del Problema	98
5.2.- Hipótesis	99
5.3.- Variables	100
5.4.- Definiciones Conceptuales	101
5.5.- Definiciones Operativas	102
5.6.- Instrumento	103
5.7.- Tipo de Investigación	104
5.8.- Diseño de la Investigación	104
5.9.- Muestra	105
CAPITULO 6.- RESULTADOS Y GRAFICAS POR DIMENSION	106
6.1.- Dimensión Percepción del Personal	109
6.2.- Dimensión Percepción de las Autoridades	111
6.3.- Dimensión Percepción de la Relevancia del Area de Capacitación	113
6.4.- Dimensión Percepción del Servicio	117
6.5.- Quién es responsable de la Capacitación según nuestros clientes.	125
6.6.- Definición de Calidad en la Capacitación desde la perspectiva del cliente.	126
6.7.- Expectativas del empleado de la A.G.R. con respecto a la Capacitación	127
CAPITULO 7.- ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	128
BIBLIOGRAFIA	139
ANEXOS	142

INTRODUCCION

Los nuevos escenarios que nos plantea la globalización exigen gente mejor preparada, Empresas públicas y privadas con un mejor servicio y atención al cliente.

En este contexto el área de Capacitación debe servir como un catalizador para crear una cultura hacia el servicio y atención al público . Pero antes de implementar ciertas acciones es necesario que él área conozca la Calidad del servicio que ofrece, así como las cosas que se están haciendo bien y las que se realizan mal. Está investigación pretende dar respuesta a estos cuestionamientos para estar en posibilidad de reorientar el rumbo y proponer algunas mejoras, en beneficio de todos los empleados y de la misma organización. Pretende apoyar el mejoramiento de el servicio en la Administración General de Recaudación (A.G.R.) así como despertar ese sentido de sana insatisfacción entre el personal de capacitación , ya que siempre hay algo por mejorar.

Es por lo anterior que creí conveniente “El conocer la Percepción de los empleados de la A.G.R. con respecto al personal, las autoridades y el servicio que ofrece el área de capacitación, así como la relevancia que tiene esta dentro la organización.

La estructura General de mi investigación fue la siguiente:

En el primer capítulo abordo las nuevas realidades, escenarios y exigencias que la globalización nos plantea, así como los iniciadores de este nuevo paradigma de la calidad total y de atención al cliente, lo que esto implica, y a quiénes implica, así como los beneficios que conlleva el implementarlo .

En el capítulo dos muestro un panorama general de la A.G.R., de las áreas que la conforman y sus funciones; ya que a fin de cuentas ellos son nuestros clientes y están implicados en este proceso de mejora de la organización y del servicio que ofrecen a los contribuyentes del país.

En el capítulo tres se muestra una semblanza general de la importancia de la capacitación En México, así como de su problemática, de sus vicios y virtudes, destacando la problemática interna del área de capacitación de la A.G.R. y el diagnóstico general que los empleados de la misma determinaron, que al final de cuentas tubo consecuencias.

En el capítulo cuatro se menciona a los principales teóricos del concepto de Percepción, así como los diversos procesos psicológicos qué están implicados. Se muestra el vínculo que hay entre los conceptos de Percepción, Calidad y Satisfacción del cliente.

En el capítulo cinco se muestra la metodología empleada para lograr esta investigación y en el seis los resultados y gráficas por dimensión.

En el séptimo y último capítulo se realiza un análisis de los resultados y llegando a conclusiones interesantes para el área de capacitación como :

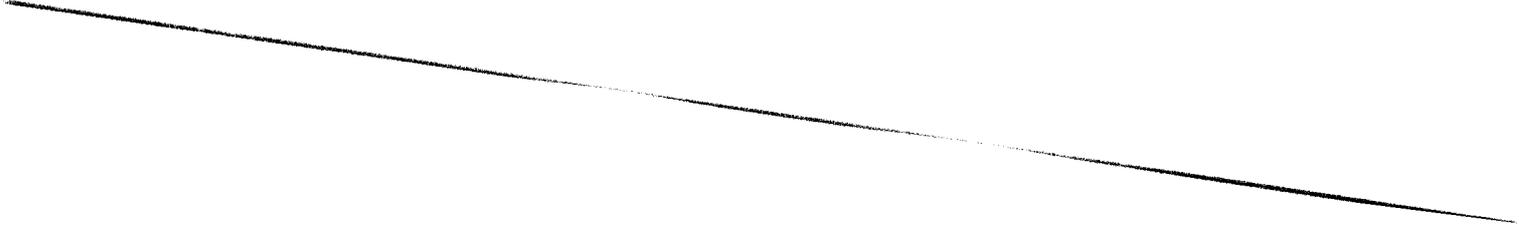
Que el área de capacitación al enfocar sus programas de capacitación a los Directivos, Subdirectores y algunos mandos medios, dejando fuera de estos programas a la inmensa mayoría de los empleados, tubo encontradas percepciones.

La percepción en general que tuvieron todos los encuestados es :

Favorable la percepción que se tiene de los empleados y de la importancia del área de capacitación. Y desfavorable la percepción que se tiene de las autoridades y del servicio que el área ofrece.

Qué en la percepción buena o mala de estas cuatro dimensiones tubo mucho que ver el que se incluyera o no al personal de la A.G.R. en los programas, así como otros factores que se mencionan en este capítulo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Vivimos en un México lleno de contrastes, de incertidumbres, de contrariedades y sobre todo de problemas (violencia, pobreza, desempleo, crisis en todos los sectores: económico, político, social y cultural, injusticia, contaminación, etc.), en donde se perfilan por un lado grandes progresos y desarrollo, y por el otro, se arrastran grandes lacras como: la corrupción, el burocratismo, la desnutrición, el analfabetismo, el atraso tecnológico y la ausencia de democracia entre otros.

Vivimos en un México inmerso en la Globalización de la economía, de los mercados, de los negocios y aun de las actitudes; realidades que exigen una alta competitividad de los trabajadores mexicanos, nuevas formas de producción y comercialización; en donde los requisitos básicos para competir con éxito son: tener "calidad" en los productos (bienes y servicios), elevar la productividad, y atender y satisfacer a nuestros "clientes". Tenemos grandes desventajas con otros países, tanto en calidad como en cantidad de los productos y servicios que generamos, sin embargo debemos de implementar una serie de acciones y de estrategias para salir de esta situación.

En este contexto el factor humano es determinante y parte sustantiva para lograr el éxito, ya que todos los cambios que se puedan generar a nivel Organizacional y/o de país, dependen fundamentalmente de los conocimientos, habilidades, actitudes y formas de trabajar de los individuos. Necesitamos capacitarnos para estar en mejores posibilidades de competencia tanto nacional como internacional; debemos de utilizar a la CAPACITACIÓN como una de las alternativas para crear y consolidar una cultura de "Calidad Organizacional" en la Administración General de Recaudación, en donde los valores fundamentales sean la "Calidad", "Productividad" y la "Atención y satisfacción del cliente". Y como "el buen juez por su casa empieza" considero relevante que el área de Capacitación comience a evaluar la calidad de

el servicio que ofrece y la satisfacción de sus clientes (todos los empleados de la Administración General de Recaudación que solicitan y/o participan en los eventos y cursos), con el objetivo de introducir las modificaciones necesarias para mejorar cada una de las acciones de capacitación para beneficio de todos los empleados y de la misma organización.

Una forma de determinar y mejorar la calidad del servicio que ofrecemos es a través del conocimiento de las opiniones, actitudes , prejuicios , creencias y percepciones que nuestros clientes tienen de nosotros. Y precisamente todos estos conceptos son objeto de estudio de la " Psicología Social ", que en estos tiempos en donde se necesita elevar la productividad, cobran una gran relevancia y abren un panorama muy amplio para iniciar una serie de investigaciones en el ámbito laboral para beneficio del país.

Por todo lo antes mencionado, considero de vital importancia el iniciar una investigación sobre "La Percepción Social que los empleados de la Administración General de Recaudación tienen del área de capacitación, del personal que la compone y del servicio que ofrece " ; con el objetivo de que los responsables del área, en base a toda esta información : primero conozcan como están (sus debilidades y fortalezas, las amenazas y oportunidades etc.) y después tomen decisiones mas acertadas y objetivas a la hora de implementar programas y estrategias de mejora dentro del área de Capacitación..

JUSTIFICACION

Las razones que me ayudaron a decidir y determinar el tema de mi investigación, fueron las siguientes :

En primer lugar *la reflexión grupal que hicimos en un curso, los participantes del área de Capacitación sobre el estado actual de la misma en la Administración General de Recaudación, despertó mi inquietud por realizar algo, que ayudara a salir de esta situación y de este estado de cosas. En esta reflexión se dejaron ver algunos de los problemas tanto internos como externos del area de capacitación y se llevo a un Diagnóstico un tanto general y superficial de la misma. Por esta razón inicié mi tesis para conocer más de cerca las repercusiones que nuestras acciones y actitudes han tenido en la Percepción de los trabajadores de la Administración General de Recaudación (A.G.R).*

En segundo lugar *que la investigación cubriera tres objetivos personales:*

1) El más obvio, que sirviera para terminar mi tesis, que el tema fuera objeto de estudio de la Psicología Social y que me permitiera cubrir con los requisitos de mi carrera para titularme.

2) El poder aplicar los conocimientos adquiridos en el Diplomado de " Calidad Total " tomado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, como una forma de pagar a la S.H.C.P., el hecho de haberlo subsidiado.

3) El de salir del letargo en el que estamos y el de contribuir a la implantación de ciertas mejoras en el área.

En tercer lugar *debido a la necesidad por evaluar las acciones de Capacitación y el impacto que estas tienen en: los solicitantes del servicio, los participantes del evento y/o cursos, así como en la contribución que el área ha tenido en el logro de los objetivos de la Organización. Ya que realmente esta evaluación no la llevamos a cabo, solamente una evaluación cuantitativa (número de cursos que se llevaron a cabo por mes y al año, total de participantes "capacitados" en "x" curso, gastos por evento entre otros), por lo que es necesario elaborar instrumentos que permitan realizar también*

evaluaciones cualitativas como lo pretende ser esta investigación.

Y finalmente por que el Concepto de Percepción Social implica una interrelación con otros conceptos fundamentales para esta investigación como son el de "Calidad", "Servicio", y "Satisfacción del Cliente": La Percepción Social es según Muzafer Sherif un proceso esencialmente creador, llevado a cabo por el Organismo. Para Stephen P. Robbins la percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. Con base a lo anterior podemos decir que la Percepción Social del individuo es la interpretación y significado que este da a las acciones de las demás personas y de si mismo, a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. La Percepción Social implica comprender otra vida, activa e independiente, así como sus acciones (nuestros clientes), implica interrelación, es decir un proceso de comunicación, de dar y recibir entre los individuos (en este caso entre nosotros como proveedores y ellos como nuestros clientes). En este sentido debemos de tener en mente a la hora de abordar la experiencia de servicio que se requiere considerar por una parte, que las relaciones interpersonales comienzan con la percepción de la otra persona, y por otra en la necesidad de tener un conocimiento y una evaluación de sus atributos, sus intenciones y sus probables reacciones a nuestras acciones.

En general podemos decir que el servicio forma parte de una experiencia entre los empleados del área de capacitación y los empleados de las demás áreas de la Administración General de Recaudación; es decir una experiencia entre proveedor y cliente; y como la calidad de el servicio depende de la experiencia personal de dicho cliente, de su percepción (por lo cual la calidad es en gran proporción algo subjetivo), pues resulta de vital importancia tener conocimiento de ello, si es que realmente se quiere brindar un mejor servicio.

Los beneficios que considero traerá esta investigación serán los siguientes:

1.- Nos permitirá conocer de manera más precisa, objetiva y real, la imagen y percepción que de nosotros tienen los empleados de la A.G.R. y los factores que influyen y/o la determinan; para así estar en posibilidades de establecer las estrategias ^{Generales}

mas adecuadas para modificar, si así fuera el caso, ciertas actitudes y comportamientos del personal, así como procedimientos; con el objetivo de proporcionar a nuestros clientes un mejor servicio y de que la percepción hacia nosotros, sea favorable.

2.- Nos proporcionara indirectamente información fidedigna acerca de lo que estamos haciendo bien y mal en el área, acerca de los puntos fuertes y débiles que tenemos tanto a nivel individual como organizacional; es decir nos darán una retroalimentación objetiva, inmediata y significativa sobre nuestro desempeño.

3.- Permitirá a los responsables del área de Capacitación tomar decisiones más acertadas, objetivas y reales, al momento de: implementar en ella programas de mejoramiento del servicio, definir estrategias, establecer prioridades y centrar los esfuerzos.

4.- El tener un instrumento, al momento que así se requiera, para conocer las percepciones sociales de los empleados de la A.G.R.; ya que estas constantemente están cambiando debido a una serie de factores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer la Percepción que los empleados de la Administración General de Recaudación (A.G.R.) tienen del área de Capacitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS :

- Conocer la Percepción Social que los empleados de las demás áreas de la A.G.R. tienen de: la importancia y/o relevancia del área de Capacitación dentro de la Institución, de nuestros líderes (responsables del área), del personal y de el servicio que se ofrece.*
 - Identificar las causas y/o factores generales que influyen y/o determinan las anteriores percepciones.*
 - Indagar algunos elementos cognitivos que de manera general tienen sobre las funciones y servicios que ofrece el área.*
 - Conocer de forma general la satisfacción de los empleados.*
 - Conocer cuales son sus expectativas con respecto al servicio del área de Capacitación.*
 - Determinar y/o definir lo que debe ser una area de Capacitación con calidad, segun el punto de vista de los empleados.*
 - Identificar por medio de lo anterior cuales son las areas dónde debemos realizar ciertas mejoras.*
-

CAPITULO 1: NUEVAS REALIDADES

CAPITULO 1.- NUEVAS REALIDADES

Vivimos en un mundo de constantes transformaciones, en donde las diferentes tendencias y eventos que ya se viven, sugieren que estos cambios serán más frecuentes y novedosos. **La globalización** es el fenómeno de esta década, en donde los eventos políticos, económicos y sociales que antes tenían repercusiones locales, en estos tiempos desbordan las fronteras y tienen un impacto mundial. Estas nuevas realidades que se redefinen constantemente están exigiendo a los países, a las instituciones públicas y privadas, a los empresarios y a los individuos niveles muy altos de competencia, Productividad, Calidad en los productos y Servicios, Atención y Satisfacción del cliente. Para lograr lo anterior se necesitan líderes comprometidos con su tiempo, que afronten y superen los nuevos retos, apoyados en la tecnología de la información y sobre todo del elemento más importante, el factor humano.

1.1.- CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad es demasiado obvia en su presencia y quizá, más notable en su ausencia. La calidad significa hacer las cosas bien. Significa tener servicios, procesos o productos sin defectos. Para los que hacen todo con calidad, la satisfacción es inmediata. Significa más alta productividad y menos costos, empleados, clientes, proveedores y accionistas más fieles. Generalmente trae utilidades más altas. No se limita a empresa, industria o departamento alguno. Requiere liderazgo, coraje, auto confianza, conocimiento, entrenamiento, participación, cooperación, paciencia, y respeto mutuo.

La calidad **no tiene definición única**, tiene múltiples significados como se puede constatar con los 4 " gurues de la calidad " :

a) **W. Edwards Deming** llamado el fundador de la tercera revolución industrial por las contribuciones a la calidad, economía y productividad del Japón, a través de su control estadístico de la calidad. Para Deming ***calidad es lo que el cliente necesita y quiere***. Y puesto que los requerimientos cambian, es necesario investigar constantemente la conducta o necesidades de los clientes. La filosofía básica de Deming sobre calidad es: que la productividad se incrementa tanto como la variabilidad disminuye; es por esto que el método de control estadístico es necesario.

b) Philip B. Crosby, para él **calidad es cumplir con los requisitos**. Él dice que el estándar para lograrla es: **cero defectos**, el camino es **la prevención** en lugar de la inspección.

c) Joseph M. Juran señala que existen dos clases de calidad: 1) adecuación al uso y 2) conformidad con las especificaciones.

d) William E. Conway define calidad de administración como: desarrollar, manufacturar, administrar y distribuir a bajo costo los productos o servicios que los clientes quieren o necesitan. Calidad significa también el constante mejoramiento en todas las áreas de operación, incluyendo a los proveedores y distribuidores, eliminación de desperdicio de material, capital y tiempo.

Y por último cabe citar la definición de **Kaoru Ishikawa**. Para él la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Anteriormente a las definiciones de estos autores, se consideraba a la calidad como una área específica, ya sea un laboratorio, departamento, gerencia o subdirección. Actualmente **el proceso de calidad total**, llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente -- en la forma que se le ha responsabilizado, en el momento preciso y en el lugar que le corresponde -- de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores. Lo que se propone con el concepto de calidad total no es un departamento exclusivo de una sola área, sino de toda una empresa, y que abarque todas sus manifestaciones, tales como: calidad del producto, calidad del servicio, sistemas, procedimientos, procesos, personal, ventas, laboratorio, producción, contabilidad, mantenimiento, etcétera. Para muchos empresarios la calidad la consideran un lujo sin embargo la calidad total no cuesta lo que cuesta es la baja calidad.

La calidad total :

- ★ se inicia desde la cima y se filtra hacia abajo.
- ★ no es una técnica si no una actitud mental y una forma de vida.
- ★ no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que se va hacer.
- ★ inicia con educación y termina con educación
- ★ involucra a todos y necesita de todos

Ciertamente, las organizaciones actuales comprenden que la calidad del servicio bien entendida, puede convertirse en un arma muy eficaz; un modo de crear y mantener una ventaja competitiva. En 1985 Albrecht, en su libro *Service América*, con una visión futurista mencionaba que el servicio sería mucho más importante en la economía que en épocas anteriores y que la transformación de una América Industrial en una América de Servicio, así como la demanda de más y mejores servicios y el número creciente de actividades de servicio, nos harían cada vez más conscientes del fenómeno, lo cual ocurría en todo el mundo industrializado. Asimismo cita que en el año 2000 un 88% de la fuerza de trabajo estará dedicada a las actividades de servicio, según la opinión de reconocidos analistas. **En México** se observa la misma tendencia, ya que el 88.6% del total de establecimientos, se dedican a actividades de Servicio, incluyendo en este rubro al Comercio (Censo de 1990, INEGI). “También ha crecido la proporción de la gente involucrada en servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74% de la fuerza laboral esta desempeñando actividades relacionadas con servicios. Habría que agregar el efecto de la economía subterránea que casi en su totalidad corresponde a actividades dentro del rubro de servicios y cuyo volumen de operaciones se estima en aproximadamente 35% de la economía formal”.(1)

[*1]

Este movimiento de la calidad en el servicio fue iniciado por Karl Albrecht, Ron Zemke y Jan Carlzon en la década de los ochentas, quienes postulan entre otras cosas que la calidad del servicio depende de tener una estrategia clara, sistemas y procedimientos enfocados al cliente y personas que cuenten con los conocimientos, habilidades, sensibilidad y actitudes adecuadas para manejar correctamente **los momentos de verdad** con el cliente. Estos momentos de verdad como **los define Jan Carlzon**, Presidente de Scandinavian Airlines, “son episodios en el cual un cliente hace contacto con un aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de **formarse una impresión**” (2). Ahora el cliente, como se describirá de manera más detallada en un apartado posterior, es la razón de ser de una empresa, incluye a todas las personas sobre las que repercuten los procesos y productos o servicios de la empresa.

Pero antes de pasar a definir lo que es un cliente y atención y satisfacción del mismo, primero tenemos que definir que es El servicio y lo que es Calidad en el Servicio. **El servicio** no significa servilismo, sin embargo se tiende a confundir ambos términos y esto tiene un fundamento cultural. En este sentido, McCann (1991), menciona que la palabra servicio o servir tiene una connotación negativa, ya que ambas vienen de la palabra en latín “servus”

que significa "esclavo". Además de ello, el servicio frecuentemente es conceptualizado como servilismo, confundiendo ambos términos, ya que se considera que el que sirve es una persona de "baja categoría", es decir un sirviente.

Lo anterior explica, en parte, las **actitudes inadecuadas** tanto de los prestadores de servicio como de los clientes, ya que ambos en muchas ocasiones se comportan ya sea en forma prepotente y despótica, o por el contrario, demasiado sumisa y pasiva. Al respecto el mismo autor indica que **el servicio es una relación** que se crea en el momento que se proporciona y a través de esa experiencia se otorgan un servicio mutuo el prestador y el cliente; por lo tanto, el servicio real depende de estas relaciones, siendo estas la clave del éxito para la obtención de beneficios y la satisfacción que se logra en el servicio.

Para lograr que estas experiencias satisfagan al cliente este ha de recibir tanto Calidad en el producto como Calidad en el Servicio. "Las potentes técnicas promovidas por Deming y Juran se ocupaban principalmente de la calidad del producto. Si usted es el cliente, la calidad del producto es lo que recibe. La calidad del producto generalmente puede cuantificarse. En una empresa manufacturera, la calidad del producto es la confiabilidad y la excelencia general del artículo tangible que sale de la fábrica". (3)

"Ahora bien si la calidad del producto es lo "Lo que se recibe", **la calidad del servicio** se refiere al "**modo de recibirlo**". Si la calidad del producto es tangible, la calidad del servicio puede describirse como "**intangible**". Por eso a menudo, esta última es más difícil de medir que la calidad del producto" (4). Así mismo especifica que en cuanto a la reacción del cliente a lo que el llama "buen servicio" o "mal servicio" es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un producto manufacturado puede surgir con retraso.

El servicio es conceptualizado como el hecho de "proporcionar o proveer bienes o productos intangibles en general "Es la sensación (buena o mala) que tiene un receptor de servicio cuando entra en contacto con alguno de los elementos de la organización que le proporciona el servicio" . . . Por ejemplo en el área de capacitación de la Administración General de Recaudación con : La Subadministradora, los jefes de departamento, los empleados, el lugar físico donde se toman los cursos, los implementos para que se de un buen aprendizaje y desarrollo de sus habilidades, la atención e información recibida , etcétera.

Otra definición de servicio es " el conjunto de productos, acciones, y/o actitudes que satisfacen una o varias necesidades de un cliente". (5)

En base a todo lo anterior podemos definir a la **Calidad en el servicio** como la satisfacción de las necesidades de los clientes y superación de sus expectativas, a través del modo en que le proporcionamos un servicio: productos, acciones, actitudes y valores agregados.

“La calidad en el servicio se mide por la diferencia que se produce entre las **expectativas** del cliente y su **percepción** del nivel del servicio recibido”. (6)

Considerando los elementos en común de estas definiciones, podemos concluir que el servicio es una actividad humana en función de la compra de un bien o servicio que se proporciona a través de una relación entre cliente y prestador, y cuya efectividad **depende**, fundamentalmente, **de la experiencia y satisfacción del cliente** .

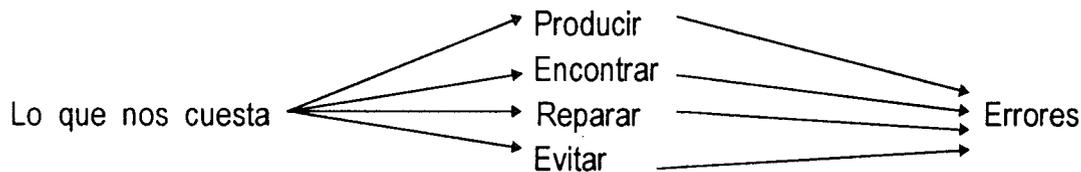
1.1.1.- El costo del mal servicio y mala calidad

La buena calidad de un producto o servicio, tiene una relación directa con los costos originados por su fabricación y oferta.

La mala calidad, significa una utilización inadecuada de los recursos. Estos incluyen desperdicios de materiales, mano de obra, tiempo de equipo, etc. , en contraste, la buena calidad significa la utilización adecuada de los recursos y en consecuencia costos menores.

Los costos de calidad, son la base a través de la cual se pueden evaluar inversiones en programas de calidad en términos de mejoras en costos, realce de las ganancias y otras aportaciones de estos programas para la empresa.

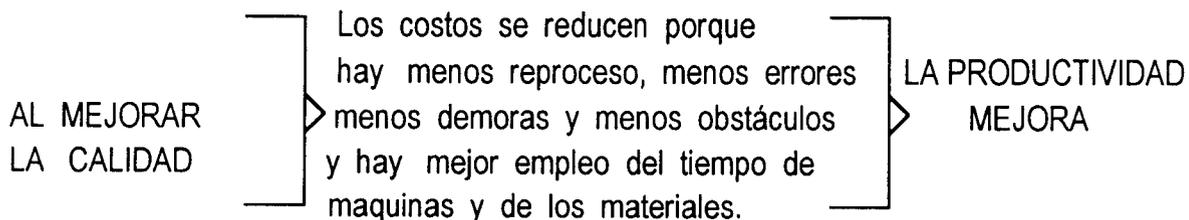
Un sistema de costos nos indica:



Y tiene la capacidad de :

- 1.- Identificar y priorizar las áreas de oportunidad
- 2.- Mostrar el grado de atención de la compañía por mejorar su calidad.

Edwards Deming en su seminario para directores generales señala:



“ Quiero dejar bien claro que a medida que ustedes mejoran la calidad , sus costos bajan. Esta es una de las principales lecciones que aprendieron los japoneses y que la gerencia norteamericana ni siquiera conoce “ .

Definiciones : ¿ Que es un costo ?

La palabra costo tiene dos acepciones básicas : puede significar, en primer lugar la suma de los esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa; así por ejemplo, cuando se dice, " Su discurso le costó 10 horas de trabajo para hacerlo ".

En su segunda acepción nos dice que el costo de una cosa equivale a lo que se renuncia o sacrifica con el objeto de obtenerla; así por ejemplo: " Su discurso le costó la posición social " .

Los costos de la calidad : son todos los costos en los que incurre una empresa para asegurar la calidad de sus productos, además de los gastos que originan el no obtener dicha calidad.

Los costos asociados con calidad pueden ser divididos en 4 categorías generales y estas son :

- ⊛ costos de prevención.- son los costos asociados con el diseño, implementación y mantenimiento de la calidad a través de todo el proceso productivo incluyendo la etapa de desarrollo, encaminados a prevenir la ocurrencia de defectos en el futuro.
- ⊛ costos de evaluación.- son todos aquellos relacionados con la medición, evaluación y auditorías efectuadas a los productos, materiales o componentes para asegurar la conformidad con los estándares de calidad.

Los costos de la mala calidad son :

⊛ Costos por fallas internas : son los costos asociados con defectos que han sido encontrados en productos que no cumplen con las especificaciones antes del embarque o el paso a la siguiente actividad: algunos elementos que conforman estos costos son :

- Desperdicio
- Retrabajo
- Re-evaluación y re-inspección
- Mantenimiento correctivo
- tiempo de paro
- Pérdida de rendimiento.

- ⊕ Costos por fallas externas.- Son los costos asociados con defectos que han sido encontrados en productos que no cumplen con las especificaciones después del embarque o el paso a la siguiente actividad. Los más representativos de esta categoría son :
- Atención de las reclamaciones
 - Productos devueltos
 - Gastos de Garantía
 - Concesiones

Además de estos costos de la mala calidad esta **el costo del mal servicio** como lo dice Richard F. Gerson en su libro " Como medir la satisfacción del cliente " :

" En más allá del Servicio al Cliente mencioné una fórmula para calcular el costo del mal servicio . Esta formula incluía: Ingreso de los Clientes perdidos, que es el dinero que usted deja de ganar cuando sus clientes empiezan a hacer negocio con sus competidores porque les dio un mal servicio ; Oportunidad de Ingreso Perdido, que es el dinero potencial que usted pierde con sus clientes que están insatisfechos, o cuando sus antiguos clientes le dicen a sus amigos que no hagan negocio con usted; y Costo de Reemplazo de Clientes, que es el costo de adquirir nuevos clientes que reemplacen los que perdió. Para calcular el costo de un mal servicio necesita conocer su ingreso anual, el número actual de clientes y su costo actual de adquisición.

Otro factor que debe considerar acerca del costo de la mala calidad es el costo de su cliente al hacer negocios con usted ¿ Cuanto tiempo, esfuerzo y dinero gasta su cliente para hacerle la primera compra y después regresar porque el producto debe ser reparado o reemplazado ? También este tipo de costo debe ser tomado en cuenta en sus cálculos " . (7)

1.1.2.- Causas potenciales de la deficiencia en los servicios

“Existen cuatro importantes deficiencias que caracterizan un servicio de mala calidad:

1.- Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. En general, los directivos de varias empresas y sus usuarios coinciden en algunos importantes criterios que determinan la calidad del servicio que se presta. Por ejemplo, la cordialidad, la eficiencia, la ausencia de errores, la honradez y rapidez. Sin embargo hay, al mismo tiempo otros en los que no se presta la concordancia y es aquí donde se suscitan los principales problemas: un ejemplo de deficiente asignación de prioridades, iniciada a partir de una deficiente comprensión de las expectativas de los usuarios, lo podemos hallar en el hecho de gastar dinero en exceso para mejorar la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, cuando es muy posible que los usuarios estén más preocupados por la conveniencia, comodidad y funcionalidad de las instalaciones. Otro ejemplo centrar los programas de formación del personal en contacto con el público casi exclusivamente en los aspectos internos de sus trabajos, poniendo poco o ningún énfasis en los aspectos que probablemente son los que más les preocupan (que los empleados sepan responder con paciencia y seguridad a sus preguntas o que puedan explicarles con precisión acerca del servicio).

Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer y más relevante paso para suministrar servicios de calidad. La ausencia de este conocimiento puede significar la incapacidad de la institución para sobrevivir.

Los directivos asumen que saben muy bien lo que los usuarios necesitan, sin hacerse el propósito de conocer sus puntos de vista. Un análisis mas detallado de esta deficiencia, revela tres factores causales principales:

--inexistencia de una cultura orientada al servicio y a la investigación de las necesidades del cliente, lo cual implica la presencia de un liderazgo orientado hacia las actividades operativas dentro de la institución. Esto es producto, a su vez de: a) insuficiente o nula investigación, b) Uso inadecuado de resultados de investigación, c) Falta de interacción entre el directivo y el usuario.

-- Inadecuada comunicación entre el líder y el personal de contacto con el público.

-- Excesivos niveles jerárquicos de mando que crean barreras entre los directivos y el destinatario de servicio.

Deficiencia 2.- Discrepancias entre los conocimientos de los directivos y las especificaciones y normas de calidad.

Otro importante problema que se presenta, es la dificultad con la que tropiezan los directivos para traducir las expectativas y necesidades del beneficiario en especificaciones o normas de calidad en el servicio. Una cosa es conocer las demandas del usuario y otra convertirlas en procesos y estructuras prácticas. Algunos líderes han llegado a considerar esta tarea como imposible. Muy probablemente la verdadera causa de esta discrepancia sea la ausencia de una dirección comprometida con el cambio hacia la calidad y la mejora continua como política central de la organización.

Deficiencia 3.- Discrepancia entre las especificaciones de la calidad y la ejecución por los operarios.

Ahora bien, aún cuando finalmente las demandas han sido traducidas a un nivel operativo, se puede presentar otro problema: el servidor no sigue las pautas marcadas por la dirección, esto puede deberse a:

- 1.- Una falta de capacidad o capacitación
- 2.- Falta de interés, motivación y compromiso.

Las normas para ser efectivas deben considerar los recursos materiales, técnicos y HUMANOS; es decir a los "hacedores del servicio".

En la teoría del Control Total de la Calidad, existe un lema que se relaciona con esta dificultad: Si el trabajador no sabe, capacítalo, si no quiere estimúlalo.

Deficiencia 4.- Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, un factor clave para la formación de las expectativas del cliente es la manera como la institución y el servicio se dan a conocer a través de los medios de difusión masiva" (8). Las promesas que hacen constituirán las normas explícitas contra las cuales los consumidores evaluarán el servicio. Es la diferencia entre lo que se promete y lo que realmente se cumple.

Hay que estar pendiente de estas cuatro deficiencias ya que nos permitirá localizar el lugar preciso donde se ubica el problema de nuestro servicio.

1.1.3.- El servicio en México

Se menciona que el servicio en América es deficiente, en el caso de nuestro país, también podemos afirmar que en general el servicio es terrible, y todos, o casi todos, hemos tenido amargas experiencias de un mal servicio; prueba de ello es el alto volumen de quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor, como quedó demostrado en la "Revista del Consumidor del mes de octubre de 1996": Del período de Abril a Junio de 1996 se conformó una lista negra de las empresas más demandadas por un mal servicio.

Proveedores y prestadores de servicios con mayor número de quejas:

PROVEEDORES/PRESTADORES	CANTIDAD	RESUELTAS	GIRO
1 Telefonos de México	5090	2029	Servicio Telefonico
2 Comisión Federal de Electricidad	4406	3056	Subministro de Energía Eléctrica
3 Agua Potable y Alcantarillado	842	556	Subministro de Agua Potable
4 Compañía de Luz y Fuerza del Centro	677	229	Subministro de Energía Eléctrica
5 Grupo K2, S.A. de C.V.	673	227	Mueblería
6 California Net, S.A. de C.V.	289	89	Telemercadeo
7 Elektra, S.A. de C.V.	278	109	Mueblería
8 Sears Roebuk de México, S.A.	163	56	Tienda Departamental
9 Radio Móvil Dipsa, S.A. de C.V.	159	42	Telefonía Celular
10 Puerta del Mar, S.A. de C.V.	105	29	Tiempos Compartidos

GIROS CON MAYOR NUMERO DE QUEJAS

GIROS	CANTIDAD	RESUELTAS
1 Servicio Telefónico	5126	2038
2 Suministro de Energía Eléctrica	5083	3285
3 Mueblerías	1799	740
4 Suministro de Agua Potable	842	556
5 Suministro de Gas	584	326
6 Inmobiliarias y Promotoras	438	49
7 Telemercadeo	289	89
20 Servicios de Enseñanza	43	4

En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, específicamente de la Administración General de Recaudación se oyen constantemente quejas de los contribuyentes que no entienden bien los trámites que tienen que realizar, y cuando los realizan asesorados por sus Contadores o por personal de la misma Administración, resulta que aun así estuvieron mal requisitados, motivo por lo cual son sancionados. Pero en esto no termina, el contribuyente constantemente tiene que acudir a aclarar su situación, y ha formarse en una interminable cola, en donde muchas de las veces tarda hasta dos horas para ser atendido sin una solución, diciéndole muy cortésmente " Venga otro día a darse una vueltesita a ver si ya le tenemos algo de su trámite ". Esto mismo yo lo he experimentado ya que tenía que haber recibido un dinero, por un saldo a favor que tuve en mi declaración de 1993, y sin embargo hasta apenas el 26 de junio de 1996 sale la orden de pago, que hasta este momento 26 de octubre de 1996 no he recibido.; he ido varias veces y con diferentes personas y en diferentes dependencias, y nadie sabe que pasa con mi trámite. Desde noviembre de 1995, que pedí mi devolución, hasta esta fecha, han pasado 10 meses y todavía nada.

Sería interesante conocer la imagen que se tiene de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como de su servicio.

Afortunadamente ya estamos viendo cambios en las organizaciones, no obstante todavía falta que los líderes se involucren más en la atención y servicio al contribuyente, falta mayor convencimiento para emprender programas formales de mejoramiento de los servicios, falta mayor capacitación de todo el personal para lograr una verdadera actitud de servicio, y sobre todo las ganas y el compromiso de hacer bien las cosas, para atacar desde su raíz los problemas de la mala calidad.

1.2.- ATENCION Y SATISFACCION DEL CLIENTE

“ Davidow y Uttal definen la atención al cliente como cualquier cosa que hace real la satisfacción del cliente. Así mismo concibe la carencia del servicio como la diferencia que se presenta entre la manera en que el cliente espera ser tratado y la forma en la que percibe que es tratado ”. (9)

Atención al cliente es el conjunto de actos e información que incrementan la habilidad del cliente para hacer real el valor potencial de un servicio básico en función de sus expectativas .

Como puede apreciarse la definición hace énfasis en el punto de vista del cliente y no de la empresa de servicios. Esta es una de las características esenciales del Control Total de la Calidad.

Ya definimos atención al cliente ahora **¿Que es Satisfacción del Cliente ?** . Para Richard F. Gerson **es la percepción** que él tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas.

Por su parte Ted Levitt, connotado profesor de mercadotecnia, resalta la importancia de las expectativas del cliente al afirmar que “este no compra productos o servicios sino que compra expectativas. De esta manera se puede afirmar que nadie compra taladros de $\frac{1}{4}$, ni radiograbadoras o cuentas bancarias, sino más bien un agujero de $\frac{1}{4}$, un sonido hermoso y una buena administración del dinero ”. (10)

El tener clientes satisfechos permitirá tener muchas ventajas sobre la competencia, permitirá hacer negocios con el, aumentara las ventas, las recomendaciones, las ganancias y el prestigio de la empresa.

Richard Weden, director general de American Express México, asevera, La Calidad Total implica la capacidad de satisfacer o exceder, incluso, las expectativas de los Clientes, tanto internos como externos .

Ciente dentro del contexto de la Calidad Total , se refiere al consumidor final, al intermediario, al proveedor, a empleados de otra área de la empresa; o sea, a toda persona con la que tengamos nexos. Un cliente es un ser humano. Viene por decir así en todos los tamaños y colores. **Un cliente es un compañero de trabajo** que nos pide ayuda para realizar o sacar adelante X actividad. Un cliente **es el contribuyente**, el paciente, el socio, el que define la razón de ser y de existir en nuestro negocio.

¿QUIEN ES UN CLIENTE ?

- ✳ Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- ✳ UN cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- ✳ Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es su objetivo.
- ✳ Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio, no es ningún extraño.
- ✳ Un cliente no es sólo dinero. Es un ser humano con sentimientos y merece un trato respetuoso.
- ✳ Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas.No lo olvide nunca.

En un diccionario, clientes generalmente quiere decir aquellos que compran de nosotros, esto es, compradores. Nuestro uso de la palabra cliente va más allá. Ampliamos la palabra "clientes" para incluir a todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Estas personas incluyen tanto a los clientes internos como a los externos . . . Veámoslo más de cerca en el siguiente apartado.

1.2.2.- *Crterios del cliente para evaluar el servicio.*

De acuerdo con estudios realizados, “ los criterios que conumente utilizan los clientes para juzgar la calidad de un servicio son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicacin, comprensin de la situacin y necesidad del cliente.

Ahora bien, de todos estos, las investigaciones realizadas permitieron resumirlos o agruparlos en cinco, para posteriormente evaluar la magnitud de su impacto en los juicios que hacen los clientes de los diversos servicios. La tabla siguiente ilustra esta agrupacin y aporta las siguientes definiciones para cada criterio ”. (12)

Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones fisicas, equipos, personal y materiales de comunicacin.
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
Capacidad de respuesta	Disposicin y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rpido.
Seguridad	Conocimientos y atencin mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
Empatía	Atencin individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores

En lo que respecta a su importancia relativa **la fiabilidad resultó ser el criterio fundamental** (coherencia y cumplimiento), aún cuando los otros cuatro también fueron considerados importantes. **Calidad en el servicio parece significar “cumple con lo que prometes”** (13)

Estos resultados ponen en evidencia la necesidad de proporcionar un servicio fiable; es decir, acorde con lo que se promete o espera y hacerlo bien desde la primera vez. Sin embargo, si esto no ha sido posible hasta ahora, la segunda cosa que se debe hacer es enmendar el error y solucionar el problema generado a plena satisfaccin del usuario: Realizar el servicio muy bien la segunda ocasin.

1.3.- El FACTOR HUMANO : Determinante de la calidad en el servicio.

Destruid mis máquinas, arrasad mis fábricas, pero dejadme mi equipo de colaboradores y en dos años las levantaré de nuevo.

Krupp

Las palabras de Krupp, de ninguna manera resultan descabelladas, ni mucho menos utópicas; las empresas, sean del tamaño que sean, poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas son las que se enfrentan a los retos, los evaden, llevan a cabo los avances, los logros y los errores en los negocios. Si un empresario contara con grandes capitales, maquinaria moderna, equipo e instalaciones excelentes, pero careciera de una adecuada administración de recursos humanos (habilidades y conocimientos mal coordinados, baja motivación y pocos alicientes para desempeñar el trabajo) la empresa sería un fracaso.

Los resultados entre otros podrían ser:

- ✪ Escesivo retrabajo
- ✪ Tiempo ocioso (inútil) que daña al proceso productivo
- ✪ Desperdicio de materiales por mal uso de la maquinaria
- ✪ Efectos negativos en el ánimo de los operarios por no poder cumplir su trabajo debidamente (insatisfacción, conflictos y frustración).
- ✪ Y desde luego, la repercusión que se da en la elevación de los costos, por la mala calidad de los productos o servicios.

Por estas y otras razones, es necesario tener presente que nuestros recursos humanos son lo más valioso en una organización, ellos son los que marcan la diferencia entre las empresas, ellos son nuestros clientes primarios, **nuestros clientes internos, los cuales se deben de atender y de reconocer**; si estos clientes están bien en la organización, si están satisfechos con sus actividades laborales, lo podrán reflejar al exterior con nuestros clientes externos (**“solo se puede dar lo que se tiene”**) si no lo están, pues habrá muchos problemas internos que también se verán reflejados con el exterior (por ejemplo la mala o buena imagen y/o percepción que se tiene del Área de Capacitación por un mal servicio).

La utilización inteligente de estos recursos, implica considerar que el personal no sólo cuenta con “brazos o mano de obra”, sino que además cuenta con cerebro que le permite percibir su entorno laboral (su realidad de trabajo), mismo que afecta su conducta de manera positiva

o negativa, sus valores más íntimos, sus actitudes, creencias, creatividad, motivación, capacidad de aprendizaje, calidad de vida y personalidad.

“El servicio al cliente es la estrategia competitiva de la era. Empresa que no preste un excelente servicio no sobrevivirá en la nueva economía de mercados. Enfrentamos la revolución de los clientes; el poder de compra está ahora de su lado. El será quien escoja su proveedor. Sin embargo, seguimos pensando que el cliente es solamente quien adquiere los bienes o servicios que realizamos, es decir, el cliente externo. Hacia él hemos volcado todos los esfuerzos, incluso lo hemos denominado El rey, quien siempre tiene la razón. Está creencia, aunque importante, hay que revalorarla ante la aparición de un nuevo cliente: **el cliente interno**. O sea, los colaboradores o trabajadores de la empresa. Este cliente requiere la primera atención (el subrayado es mío). Es él quien ofrece el servicio al cliente externo. Aquél dará solamente aquello que tiene. Si está satisfecho, comprometido, informado, eso transmitirá al cliente externo. Si está insatisfecho, sin compromisos y desinformado eso mismo reflejará a sus clientes. Por ello hay que regresar al talento humano de la empresa, al cliente interno. Su inducción, la evaluación de su desempeño, la remuneración equitativa, la información oportuna y la promoción de su participación son tareas prioritarias de la gerencia en un esfuerzo por diseñar el servicio al cliente interno, como la estrategia de diferenciación en unos mercados cada vez más competidos.

En estos tiempos, los productos y servicios son cada vez más homogéneos, por lo cual sus diferencias tienden a desaparecer. Cuando surja algún producto o servicio nuevo, la diferenciación sólo durará el tiempo que demoren en ser copiados. Sin embargo, lo único que no es copiable de una organización es su talento humano, el cliente interno. Por ello, éste será su diferenciación competitiva y el que asegurará el éxito en los mercados”⁽¹⁴⁾; así es como lo visualiza Humberto Serna Gomez en su libro “Mercadeo Corporativo” (el servicio al cliente interno).

También nos dice que en su experiencia docente y profesional dentro del área empresarial se ha dado cuenta que una empresa no competitiva internamente no lo será externamente en los mercados, por lo que la gerencia moderna, los líderes tendrán que diseñar programas integrales de mercadeo interno como su principal estrategia competitiva.

Lo anterior también es aplicable a nivel de nación, un país no competitivo internamente, no lo será externamente. **En México** se ha descuidado desde siempre al cliente interno más importante y valioso de esta nación: **a la población, a todos los mexicanos**, pero especialmente a los niños y jóvenes que son la esperanza de este país. Cifras y realidades como son las siguientes

(que aparecieron publicadas en el periódico **unomasuno** los días 3 y 4 de Noviembre de 1996) nos muestran este descuido :

- **8 millones de Mexicanos desempleados.**
- Poder adquisitivo deteriorado en cuando menos 70 por ciento. Salarios que no alcanzan para adquirir ni los productos básicos de primera necesidad, ni para solventar los gastos más elementales de una familia.
- Mutilaciones en contratos colectivos de trabajo y derechos sindicales.
- El INEGI informó que los mexicanos que están más sujetos a ser desempleados, son aquellos cuyas edades oscilan entre los 12 y los 34 años. Y que ya ni siquiera la educación los salva.
- De diciembre a la fecha más de mil industrias se declararon en quiebra.
- La mayoría de los que trabaja ganan la misera cantidad de 800 pesos.
- Creció el comercio informal.
- Diariamente se cometen en promedio **665 delitos**, entre asaltos a transeúntes y transportistas, robos a casa-habitación y comercios, violaciones, homicidios, entre otros.
- Se tiene un déficit de 700 mil viviendas.
- **El PIB destinado a educación bajo** del 4.5 al 3.9 % en el último año. Lo que ha repercutido en un peligroso deterioro en la calidad del sistema educativo.
- **Hay 6 millones de analfabetas**
- Hay **34 millones** de personas que no han terminado su educación básica
- Cierre de 47 planteles privados en este año.
- El salario real de los maestros de primaria es **80% menor** al que percibían en 1980 y la mayoría de las escuelas de enseñanza básica carece de mantenimiento, infraestructura adecuada y materiales pedagógicos.
- La UAM, UNAM Y EL IPN no pudieron absorber el 8 por ciento de demanda adicional de Educación Superior.
- **El 30% de alumnos han desertado de las escuelas privadas**, por la cuestión económica.
- Hay en este momento un **25% de profesionistas sin empleo** y de los que si tienen empleo, muchos de ellos están trabajando como taxistas.
- **Tenemos una media de escolaridad de cinco años** mientras que los países socios en el TLC tienen en promedio de 12 años.
- Y en contraste con los 78 **Ingenieros** que Japón tiene por cada diez mil empleados -- EU tiene 76, Francia 52, y Canadá 47-- **México solamente tenga cuatro.**

Todas estas realidades no hablan más que de un total descuido, explotación e indiferencia de la parte gobernante hacia nuestra población. Descuido que se ha dado desde siempre: en

la familia, la escuela y después el trabajo. Estas desgarradoras cifras como dijera Elena Brown Ghinis son desgarradoras no solamente por las carencias materiales que conllevan hambruna, enfermedad y violencia entre otras cosas, sino también **a la incapacidad de desarrollo físico y mental** a nivel individual, y económico, social y democrático a nivel grupal.

Sin embargo a pesar de todo, las organizaciones de todo tipo tienen que preparar a su personal para estar al día; de otra forma estamos fuera de la competencia. Los cambios tecnológicos y la generación de nuevos conocimientos avanzan tan rápido que, si no complementamos con capacitación lo que se aprende en la escuela, nos quedaremos aún más rezagados. Además las organizaciones y específicamente los empresarios y dirigentes tendrán que estar más pendientes de la satisfacción del cliente interno de su organización o empresa:

“ Hay investigaciones que señalan una relación entre la productividad y la satisfacción de los trabajadores en su trabajo. La reciprocidad entre satisfacción y productividad es inequívoca. El personal satisfecho es productivo y la productividad es fuente importante de satisfacción. Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad o un rendimiento alto en sus tareas. Pero no tienen tanta claridad en lo que el personal espera de la empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo.” (15)

En México, la miopía empresarial ha llevado a un círculo vicioso la relación satisfacción-productividad ¿ por qué ?, debido al descuido en los factores de satisfacción en el trabajo y a la manipulación de los trabajadores en cuanto a las compensaciones y otros satisfactores.

El trabajador a su vez responde a esa desatención y manipulación con la conocida frase : “ hacen como que me pagan, yo hago como que trabajo “. Entonces se inicia ese círculo de insatisfacción y baja productividad; el personal está mal remunerado y por lo tanto se siente insatisfecho, por lo que se convierte en improductivo y esto provoca a su vez insatisfacción.

Existen algunas **señales indicativas de baja satisfacción laboral** como la rotación y el ausentismo. Las empresas con altos índices de rotación y ausentismo seguramente tienen dificultades para lograr que su personal esté contento en su trabajo; por tal motivo deciden renunciar o recurren a tácticas como boicotear o faltar a su trabajo. Por lo tanto es necesario sistematizar la medición de la satisfacción en el trabajo a través de encuestas que descubran a la gerencia cuáles son los factores que provocan insatisfacción en el trabajo, y por lo mismo afectan negativamente la productividad. En algunas compañías le llaman encuesta de clima laboral o de ambiente de trabajo y se aplica con regularidad cada seis meses para

implementar acciones adecuadas al respecto. Es recomendable aplicarla como diagnóstico al principio, y posteriormente darle seguimiento semestral o cada nueve meses como máximo .

Cabe dejar bien claro que la satisfacción en el trabajo no depende exclusivamente del sueldo del empleado, como se simplifica en ocasiones. Claro que tiene un peso relativo muy importante pero existen otros factores que pueden provocar insatisfacción, y por lo tanto atenderlos sin necesidad de recursos financieros, como por ejemplo, la comunicación. “Es notable la presencia de la productividad como factor de satisfacción. La tensión que la gerencia genere en estas dos variables puede ser un camino para la mejora continua. La dirección profesional en nuestros tiempos debe incluir en su tarea la medición de estas dos variables, por el principio de que no se puede mejorar nada que no se pueda medir. Pero que no sea la golondrina solitaria que no hace verano, debe ser una decisión gerencial que comprometa a toda la organización a conocer, medir y mejorar la productividad y la satisfacción ”. (16)

1.4.- LIDERES PARA UNA NUEVA ERA

Las nuevas realidades exigen a los hombres de la alta gerencia, a los líderes, ciertos atributos, para hacer frente a esos nuevos escenarios. De entre esas características que se pueden identificar según los expertos, uno es prioritario y básico: la actitud mental, la capacidad creativa que es la que permite producir ideas en cantidad y calidad, para luego, por medio de la innovación, cristalizarlas en logros concretos.

“En el pasado fue muy importante lograr liderazgos protagónicos, donde los directivos querían ser el centro de todo: un sistema solar; una estrella con sus planetas sin luz propia moviéndose a su alrededor. Hoy en día, se cuestiona mucho este tipo de liderazgo; tal vez no es liderazgo porque no permite el desarrollo del personal; el verdadero liderazgo es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar las habilidades, conocimientos y capacidades de un grupo hacia resultados determinados.

Jack Welch, actual director de General Electric, dijo: Un buen gerente es el que supervisa menos; dirigir menos equivale a dirigir mejor, el que delega autoridad en los niveles por debajo de él, es el que permite que los negocios a su cargo desarrollen planes que satisfagan las necesidades de sus mercados .

La humildad es hoy la cualidad más importante de quien ejerce la autoridad; saber oír, permitiéndole al colaborador ser, confiado en él, para impulsarlo al desarrollo y potencializar sus cualidades y habilidades. Se dice fácil, pero las actitudes de sobrevalorarse, la soberbia y el menosprecio, comunes cuando ejercemos la autoridad, son producto de nuestros miedos y frustraciones; la predisposición hace que encontremos lo que buscamos ” .

Hoy en día se necesita la presencia de líderes no de jefes, de agentes de cambio en todos los sectores y en todos los lugares; y uno de esos lugares, por la trascendencia estratégica que tiene en estos tiempos, es el Área de Capacitación.

1.4.1.- ¿ Ser jefe o ser Líder ?

Dentro de las organizaciones se han distinguido dos tipos de dirigentes, los denominados jefes y los que identificamos como líderes. Los primeros como nos dice la profesora Juana Patlán Pérez cuentan con un grupo de subordinados, en tanto que los segundos tienen un cierto número de seguidores.

En una empresa es común asociar el término directivo con el de jefe; frecuentemente escuchamos decir al personal: " mi jefe me pidió este informe ", " mi jefe dijo " , " es para mi jefe " , " dice el jefe ", etcétera. De esta forma, el directivo es identificado como jefe y éste es la persona que:

- Ordena e indica al subordinado lo que debe hacer.
- Supervisa y es posible que llegue a vigilar que el trabajo se cumpla.
- Aplica sanciones o castigos cuando el trabajo no cumple los requerimientos exigidos por él.
- Crea temor y frustración en el personal.
- Exige mayor tiempo y ritmo de trabajo sin ton ni son.

"Es posible que la connotación de "jefe" se deba al papel autocrático e impositivo que tome el directivo en su trato con el personal. Ante esta postura, los subordinados cumplen su trabajo con la estrategia de satisfacer sólo las exigencias y los requerimientos del jefe, ello con la esperanza de ser apreciados, reconocidos o récompensados de alguna forma.

En este ambiente, lejos de generar individuos comprometidos y satisfechos con su trabajo, se corre el riesgo de desaprovechar valiosos talentos, razón por la cual el personal busque constantemente posiciones (puestos) y lugares (empresas) que les brinden satisfactores de índole económica y de desarrollo profesional ". (17)

El papel del jefe antes referido, como nos dice la profesora Juana Patlán, es una consecuencia de las creencias que el directivo tiene acerca del personal:

- Al personal le desagrade su trabajo y, por tanto, habrá de evitarlo siempre que pueda.
- Al personal debe obligársele a trabajar.
- El personal no es capaz de tomar responsabilidades en su trabajo y, menos aún, tomar decisiones.
- Al personal se le debe presionar y controlar en la mejor forma.

Bajo el panorama antes señalado, un jefe sólo fomenta la reacción condicionada del trabajador, es decir, propicia la respuesta del trabajador para el logro de la productividad y le presenta para ello: sistemas rígidos y rutinarios de trabajo en donde resulta difícil hacer modificaciones, innovaciones o aportaciones.

Grandes consecuencias a las que se enfrentan las empresas producto de este tipo de comportamiento de sus directivos son: el ausentismo y la rotación de personal, descontentos, huelgas y sabotajes, fugas de materiales, desperdicios, etcétera, principalmente la pérdida de talentos cuando el personal decide buscar otras oportunidades mejores de trabajo.

Pero afortunadamente en una organización también hay otras personas que más que jefes son una especie de amigos, de guías, de facilitadores. A ellos se les denomina líderes.

“ Un líder es aquella persona que, con sus habilidades, comportamientos y prácticas logra influir en otros, mediante la interacción con ellos a fin de obtener su convencimiento y su motivación para la realización de tareas que contribuyan al logro de objetivos personales y empresariales”. (18)

Por tanto, un líder según varios autores es la persona que :

- Mantiene una actitud de apertura y aceptación de las personas.
- Trata al personal con respeto y dignidad.
- Motiva al personal al logro de los objetivos y de la misión de la empresa.
- Hace participar al personal en la generación de ideas y en la toma de decisiones.
- Su pensamiento es: coordinar un equipo de trabajo, un grupo de talentos.
- Celebra y hace evidentes los logros del personal.
- Reconoce las contribuciones y aportaciones del personal.
- Exige resultados.

Así también, este comportamiento obedece a las creencias que el líder tiene acerca del personal :

A las personas les gusta el trabajo y tienen ideas y sugerencias para mejorarlo.

Las personas son susceptibles de desarrollar control y dirección propia.

Las personas poseen inteligencia, creatividad e imaginación que pueden aplicar a su trabajo.

Las personas buscan oportunidades de desarrollo.

Los estilos de liderazgo, de acuerdo con la investigación, tienen un impacto directo en las personas que dirigen y en el logro de metas. Así un Líder Autocrático asume autoridad y

responsabilidad total al centralizar el poder y la toma de decisiones en él mismo. Para los subordinados representa cierto grado de seguridad. Sin embargo, para otros es una persona desagradable.

El Líder Participativo lleva a cabo reuniones para conocer opiniones y toma decisiones basado en el consenso del grupo. La administración participativa se considera positiva para alcanzar resultados.

“ Un líder se distingue de un jefe común y corriente, porque el personal bajo su cargo reconoce en él, no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y cualidades; de tal forma que inspira confianza, respecto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. El líder es aquel que crea aptitudes y equipos; alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas bajo su mando, y hace que se conviertan en “ campeones “. Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa en pocas palabras, el líder es aquel que sabe cómo dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo ”. (19)

Algunos investigadores dicen que las cualidades de un buen líder son innatas y otros dicen que pueden ser aprendidas. Ejemplos de los primeros líderes natos son: Cristo, Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, etcétera. Pero también existen los líderes circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentran toda una gama de personas, que van desde los reyes que heredaban el poder, los gobernantes impuestos o electos, hasta los que ocupan cargos o puestos directivos en empresas públicas o privadas. En estos casos, el éxito o fracaso de la función de líder, dependerá no sólo de sus cualidades innatas, sino de la capacidad que el individuo tenga para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidades tanto de ejercer el poder, como de lograr el apoyo de sus subordinados. Por tanto, todo gerente, jefe o directivo, que desee lograr la excelencia en su organización, tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un buen líder para cultivarlas y ejercerlas.

1.4.2.- El Perfil del Director de la Capacitación como Agente de cambio

Para hablar de lo que debe ser un profesional de la capacitación menciona el Lic. Alejandro Fuentes Ortiz (Psicologo egresado de la UNAM, con Diplomado en Recursos Humanos en el ITAM.) es imprescindible mencionar antes que nada, por lo menos dos aspectos fundamentales que conforman dicho concepto; uno de ellos es el poder asumirse como agente de cambio de una manera integral y el otro aspecto, el de liderazgo.

En estos momentos de crisis, de violencia, de apertura económica, de desastres ambientales producidos por la negligencia del gobierno (como lo fue la explosión de dos contenedores de gasolina -- con capacidad para 105 mil barriles- en Pemex, ubicado en San Juan Ixhuatepec, estado de México, el día 11 de Noivembre de 1996) etc., la sociedad esta demandando de manera inaplazable, cambios que mejoren en cantidad y calidad la vida del mexicano, esta requiriendo de nuevos personajes que de verdad se comprometan a luchar por estos objetivos.

El agente de cambio es “ aquella persona que va a influenciar la urgente necesidad de generar transformaciones en la industria, el comercio, la política, la educación, en la familia y en general en todas las instituciones que participan socialmente en el desarrollo del país, tal como se plantea teóricamente en los procesos de reingeniería o de calidad total.

Estos cambios suponen, además una madurez y justificación para generarlos, así como una gran oportunidad en el tiempo; punto muy importante de tomar en cuenta en la labor directiva de toma de decisiones, pues se ha comprobado a través de estudios en el tema, que las decisiones de cambio o mejora, fuera de tiempo o sin la debida información al personal; generan siempre actitudes negativas, de resistencia y de alta frustración, que pueden provocar el fracaso de cualquier proyecto”. (20)

De tal manera, “ el agente de cambio es todo aquel profesional involucrado en la dinámica laboral que transforma su entorno, su medio, su quehacer, para enriquecerlo y adaptarlo a las nuevas condiciones y a las necesidades futuras de su lugar de trabajo, de su familia y del país en que viva” (21). El autor menciona que este agente de cambio debe desarrollar las siguientes habilidades y actitudes:

- 1.- Debe poseer un sentido de autocrítica, que implique la consciencia y acción personal en su propio cambio.
- 2.- Tener un alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad en que vive.

- 3.- Una sensible capacidad de evaluación de las situaciones presentes, que están generando las opciones de cambio.
- 4.- Generar una capacidad analítica que compare las alternativas más viables.
- 5.- Incorporar la energía y asertividad en la acción, que permita la toma de decisiones eliminando la parálisis que entorpece dicho proceso.
- 6.- Desarrollar una gran capacidad de convencimiento y comunicación de los cambios que se deben implantar.
- 7.- Manifiestar una actuación que modele y cambie la conducta de otros.
- 8.- Integrar los diversos cambios que convergen en un solo objetivo.
- 9.- Ejercer un liderazgo firme, prudente y basado en un código de valores en el trabajo.
- 10.- Ser un inspirador, iniciador y mantenedor del espíritu productivo que deba animar a todo quehacer humano.

El otro factor que debe tener o desarrollar un agente de cambio de la capacitación es el de liderazgo, como ya lo habíamos tratado anteriormente. Para el autor este es el factor más difícil de poner en práctica de manera efectiva por los directivos mexicanos. Ya que menciona que para ser un líder deberá poseer o desarrollar las siguientes características:

- 1.- Ser formador de gentes, educador, que este pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.
- 2.- Ser buen escucha, que invariablemente esté atento y abierto a oír ideas de sus colaboradores.
- 3.- Que identifique y promueva las fuerzas y talentos del personal y las propias, creando un auténtico equipo de trabajo.
- 4.- Convertirse en estratega con una visión integral de mediano y largo plazo, que no sólo se fije en su área o departamento, sino que vea el conjunto de una empresa, comunidad y país.
- 5.- Un jefe con orientación a resultados en lo humano y en lo técnico.
- 6.- Promotor de predominio y convencimiento, que influya y convenza con la razón, la justicia y el afecto.

En síntesis, la actual crisis económica que vive nuestro país, además de generar grandes problemas en todos los órdenes, crea también áreas de oportunidad, las cuales deben aprovechar al máximo por todo aquel líder interesado en producir cambios, con lo cual estaremos hablando de un verdadero profesional en la dirección de capacitación de frente al siglo XXI .

Las características enlistadas anteriormente que en profesional de la capacitación debe tener están esquematizadas en el siguiente cuadro: son características personales, las de relación y aquellas que sirven para la dirección de grupos.

PERSONALES	DE RELACION	PARA LA DIRECCION
1.- AUTOCONFIANZA 2.- AUTOCRITICA 3.- AUTOEDUCACION 4.- OBJETIVIDAD 5.- ASERTIVIDAD 6.- FIRMEZA 7.- PACIENCIA 8.- MODESTIA 9.- RETROALIMENTACION 10.- GENEROSIDAD Y CAPACIDAD DE SERVICIO	1.- COMUNICACION 2.- CONSIDERACION Y ATENCION A LOS DEMAS 3.- CONVENCIMIENTO 4.- SINCERIDAD Y TRANSPARENCIA 5.- PERCEPCION Y SENSIBILIDAD 6.- EMPATIA 7.- DELEGACION 8.- NEGOCIACION	1.- DEFINICION CLARA DE LA MISION Y VALORES 2.- DEFINICION DE OBJETIVOS A LOGRAR 3.- MANEJO DE JUNTAS 4.- PRESENCIA DIRECTIVA

**CAPITULO 2: LA ADMINISTRACION
GENERAL DE RECAUDACION**

CAPITULO 2.- LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION (A.G.R.) * (22)

2.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS

El primer antecedente que se tiene de la Administración General de Recaudación se refiere a las Oficinas Federales de Hacienda creadas durante la Administración del Presidente Plutarco Elías Calles, el cual expidió el decreto por el que a partir del 1o. de Mayo de 1926 se establece que las Oficinas Federales de Hacienda asumirían las funciones que concedían las leyes, reglamentos y demás disposiciones vigentes de las Oficinas del Timbre. Tres años después se publicó en el Diario Oficial del 26 de abril de 1929 el primer Reglamento para las Oficinas Federales de Hacienda, en el cual se dieron a conocer sus atribuciones, organización y responsabilidades.

En el año de 1977 se cambió la dependencia de las Oficinas Federales de Hacienda principales, subalternas y agencias, respecto a la dirección de línea, por funciones, habiendo pasado a depender las mismas de las Administraciones Fiscales Regionales a partir del acuerdo 101-121 del Secretario de Hacienda y Crédito Público, publicado en el Diario Oficial del 25 de febrero. El 23 de mayo de ese año se publicó el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con motivo del cual, la anteriormente Dirección General de Oficinas Federales de Hacienda pasó a denominarse Dirección General de Administración Fiscal Regional, teniendo como Dirección de Área la de Sistemas de Recaudación.

El 31 de diciembre de 1979 desaparece la Dirección General de Administración Fiscal Regional y se crea la Dirección de Informática de Ingresos.

En el Diario Oficial del 17 de enero de 1989 se publica el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, fusionando la Dirección General de Informática de Ingresos con la Dirección General de Recaudación, modificando su estructura orgánica se establece así la Dirección General de Recaudación integrada por la Dirección de Planeación, Programación y Estadística de Recaudación; Dirección de Sistemas de Recaudación, Dirección de Diagnóstico y Evaluación de Recaudación, Dirección de Servicios a la Recaudación, Dirección de Sistemas de Informática y Dirección de Centros de Procesamiento, dejando abrogado el similar del 2 de marzo de 1988.

Con motivo de la nueva organización y reestructuración de la función recaudatoria, con el Acuerdo 101-950 del 1o. de noviembre de 1988 se suprimen 288 agencias y 488 oficinas subalternas transformándose las restantes en principales por lo cual quedan sólo 274 Oficinas Federales de Hacienda principales y se crean 45 Administraciones Fiscales Federales con funciones de supervisión y 8 Administraciones Fiscales Regionales con funciones de operación y coordinación.

Con fecha 25 de enero de 1993 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que con respecto a las áreas de Recaudación de los niveles central, regional y local, presenta un nuevo esquema de modernización bajo la filosofía de optimización en la prestación de servicios e imagen ante el contribuyente; se cambia el concepto de Direcciones y se adopta el de Administración General, Regional y Local en línea directa de jerarquía. Este decreto entró en vigor a partir del 1o. de febrero de 1993. Según acuerdo de 1993 publicado en el Diario Oficial el 29 de enero se reestructura la red de recaudadoras quedando 8 Administraciones Regionales de Recaudación con funciones de coordinación y privándolas de toda función operativa y 65 Administraciones Locales de Recaudación eminentemente operativas.

El nuevo esquema desconcentrado a la subregión, la demarcación territorial de la Administración Local de Recaudación, se abre por medio de Módulos de Atención Fiscal, Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y Unidades de Notificación, Verificación y Cobro Coactivo hasta cubrir todo el territorio nacional, apoyándose además en las sucursales bancarias que son reconocidas en la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación, como auxiliares.

Para expandir la presencia fiscal se recurre al apoyo masivo en cómputo; la capacidad y la versatilidad de los nuevos equipos de soporte computarizado requieren un mínimo de trabajo para justificar su operación, por lo cual no pueden ser instaladas en unidades de tamaño reducido lo que llevó a instalarlos en las Administraciones Locales de Recaudación permitiendo la concentración directa de la información, haciendo innecesario un paso intermedio lo que permitió transformarlas en Centros de Operación Integrales.

Muchas de las Oficinas Federales de Hacienda presentaban en un 50% dimensiones tan pequeñas que no era posible dotarlas de la infraestructura material y humana para engarzarlas a la nueva etapa de desarrollo administrativo altamente computarizado, lo que

planteó la necesidad de hacer un cambio radical de la estructura del área recaudatoria, para continuar con el avance en el control de los contribuyentes, el combate a la evasión y el logro e la consecuente autosuficiencia financiera del estado.

En julio de 1993 se inició el uso de las tecnologías de punta más sofisticadas, incorporándose el reconocimiento Optico de Caracteres (O.C.R.) a partir de noviembre de 1993, y el mes de abril de 1994 se implementó en las 8 Administraciones Regionales de Recaudación reduciendo así las unidades operativas de 65 Centros de Proceso, Administraciones Locales de Recaudación.

Con motivo de la diversidad de documentos que deben expedirse por los diferentes subsistemas del Sistema Integral de Recaudación para generar diferentes actos administrativos, La Administración General de Recaudación computarizó y uniformó los formatos para que fuesen emitidos por sistema y al mismo tiempo permitieran la selección de diferentes medios de envío con el fin de hacer más expedita la entrega al contribuyente; bajo este lineamiento se creó lo que es la salida masiva de los productos dentro del concepto "Línea de Producción", con lo que se consolida la operación del Sistema Integral de Recaudación a través de la emisión de formas preimpresas, que eliminan labores manuales y con la uniformidad ejecución de los actos administrativos en forma expedita, lo que se tradujo en una mayor presencia fiscal, y la desconcentración a su máximo al operar la emisión de productos en las áreas locales.

2.2.- ATRIBUCIONES DE LA A.G.R.**225639**

Compete a la Administración General de Recaudación :

- Establecer la política y los programas que deben seguir las Administraciones Locales de Recaudación así como proponerlos, para aprobación superior, para las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, en materia de recaudación de las contribuciones, aprovechamientos, sus accesorios y productos; de otorgamiento de estímulos fiscales; de devolución de contribuciones; de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones; de verificación aritmética de saldos a favor a compensar, cobro de cantidades compensadas indebidamente y la imposición de multas correspondientes; de Registro Federal de Contribuyentes; de vigilancia de cumplimiento de obligaciones fiscales; de notificación, cobro coactivo y garantías de los créditos fiscales que no sean competencia de otra unidad administrativa de la Secretaría; de contabilidad de ingresos, movimiento de fondos y análisis del comportamiento de la recaudación; de imposición de multas por infracciones a las disposiciones relativas al Registro Federal de Contribuyentes, por omisiones en la presentación de declaraciones y de avisos; de condonación de multas por las infracciones antes citadas; de información y orientación acerca de los plazos en que se deben cumplir las obligaciones fiscales, las formas oficiales que para ello se deben utilizar y sobre los trámites que sean de su competencia.

- Formular, para aprobación superior, las políticas y programas en materia de informática, de diseño e implementación de sistemas de cómputo y de prestación de servicios de procesamiento electrónico de datos que lleven a cabo las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos y las autoridades fiscales de las entidades federativas, tratándose de ingresos federales coordinados, en los términos de los convenios y acuerdos respectivos.

- Integrar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes y los demás registros que establezcan las leyes fiscales, con excepción de los establecidos en los artículos 45 fracción VII y 59 Fracción XV del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Participar con la Tesorería de la Federación en el diseño de los sistemas de recaudación de ingresos por las entidades u oficinas de recaudación autorizadas y en el establecimiento de los lineamientos para depurar y cancelar los créditos fiscales.

- Proponer para aprobación superior, los sistemas, métodos y procedimientos en las materias de su competencia.

- Evaluar la operación en las materias de su competencia, y proponer, en su caso, las medidas que procedan.

- Diseñar y aprobar las formas oficiales de avisos, pedimentos, declaraciones, manifestaciones y demás documentos requeridos por las disposiciones fiscales y dar instrucciones para su formulación por parte de los contribuyentes y demás obligados, a excepción de las señaladas en la fracción X del artículo 63 de este Reglamento.

- Proponer a la Oficialía Mayor modificaciones a las normas que deben regular la función contable derivada de la aplicación de la Ley de Ingresos de la Federación; consolidar los resultados contables de la Subsecretaría de Ingresos a nivel nacional; y entregar a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental, por conducto de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, la información complementaria que requiera.

- Participar en la formulación para aprobación superior, en las materias de su competencia, de los convenios y acuerdos de coordinación con las autoridades fiscales de las entidades federativas y evaluar sus resultados.

- Integrar y mantener actualizados los archivos que se utilicen para el procesamiento electrónico de datos; y verificar la integridad de la información contenida en éstos.

- Difundir entre el público en general, los trámites que se deban realizar en materia del Registro Federal de Contribuyentes, para la obtención de estímulos fiscales o la devolución

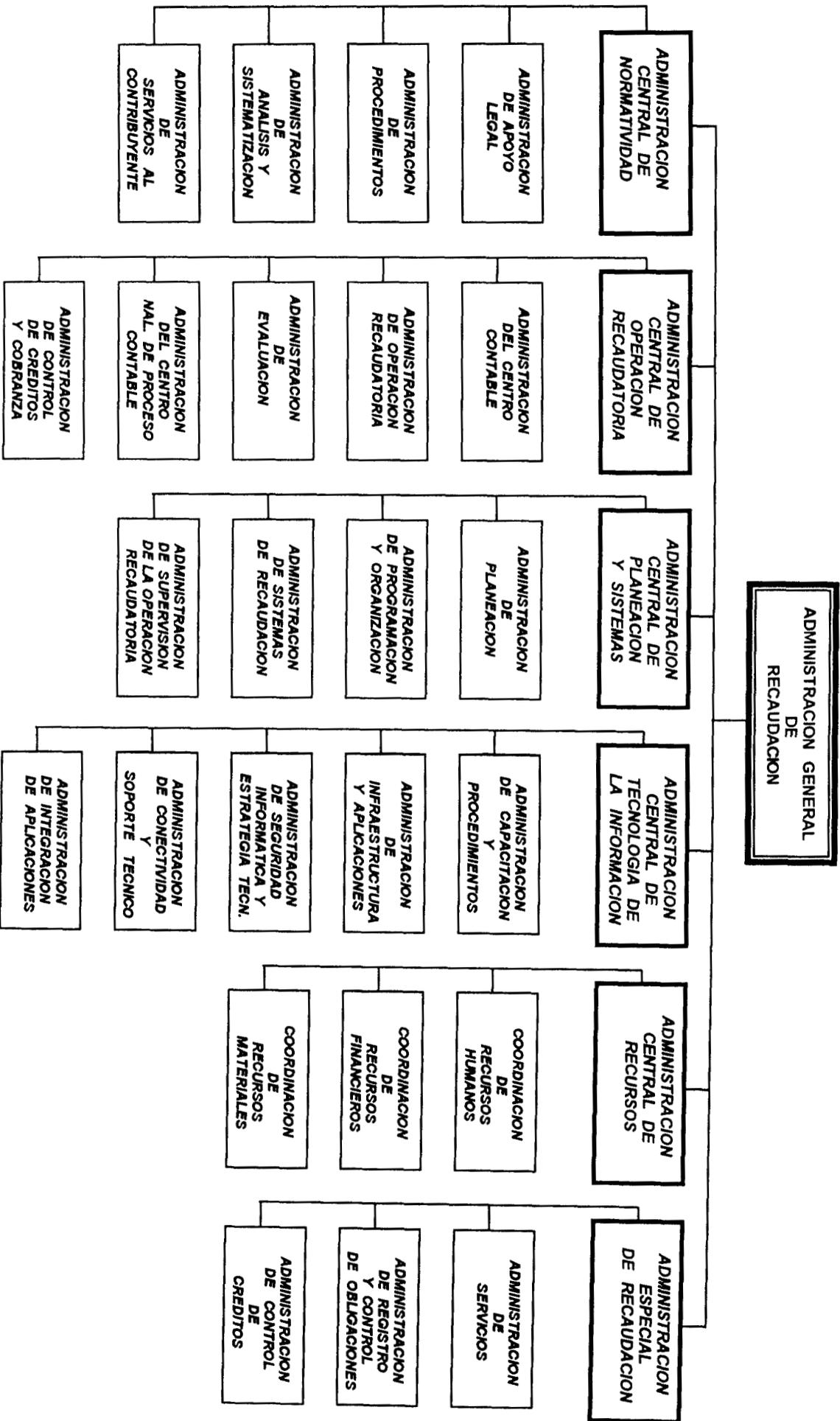
de contribuciones, para la autorización de la disminución de los pagos provisionales de contribuciones y sobre las fechas en que se deben pagar las contribuciones competencia de la Subsecretaría de Ingresos; proponer a la Unidad de Comunicación Social los medios de comunicación en que se difundan las campañas; así como ordenar la elaboración de los instructivos y demás material editorial necesario.

- Participar con las unidades administrativas competentes de la Subsecretaría y con otras dependencias, en la contratación, adquisición, instalación, operación y mantenimiento de los equipos de procesamiento electrónico de datos, incluyendo sus programas, equipos auxiliares y de transmisión, destinados a las unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.

- Informar a la Procuraduría Fiscal de la Federación de los hechos de que tenga conocimiento con motivo de sus actuaciones, que puedan constituir delitos fiscales o delitos de los servidores públicos de la Secretaría en el desempeño de sus funciones.

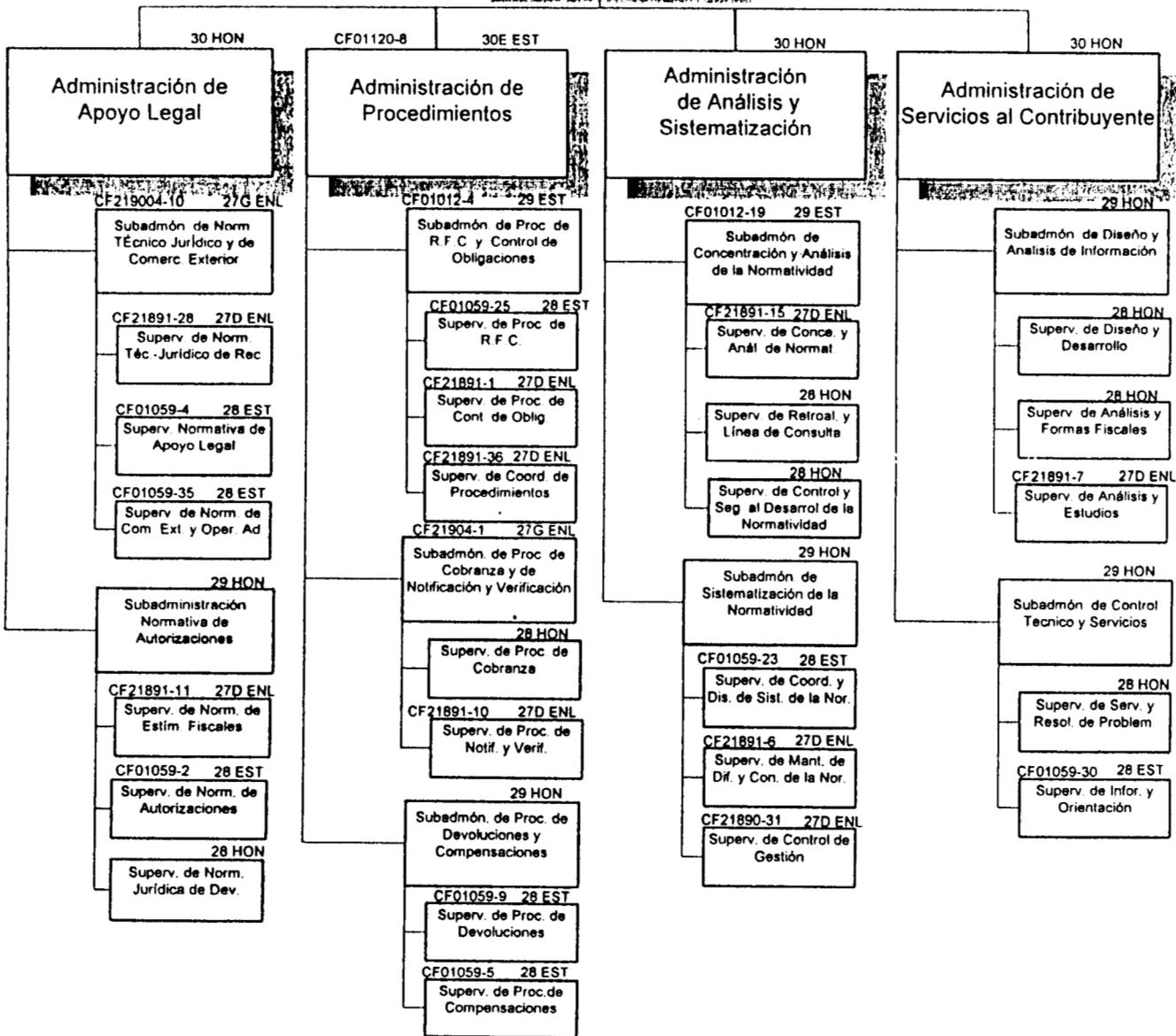
- Programar y ejecutar los programas de desarrollo y capacitación del personal que tenga adscrito.

2.3.- ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION.



2.3.1.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Central de Normatividad

CF21908-1 27K ENL
Administración Central de Normatividad



Administración Central de Normatividad

OBJETIVO:

Eficientar la operación de las Administraciones Regionales y Locales de recaudación a partir de la emisión de normatividad que integre el marco técnico-jurídico de las disposiciones fiscales, con los procedimientos operativos

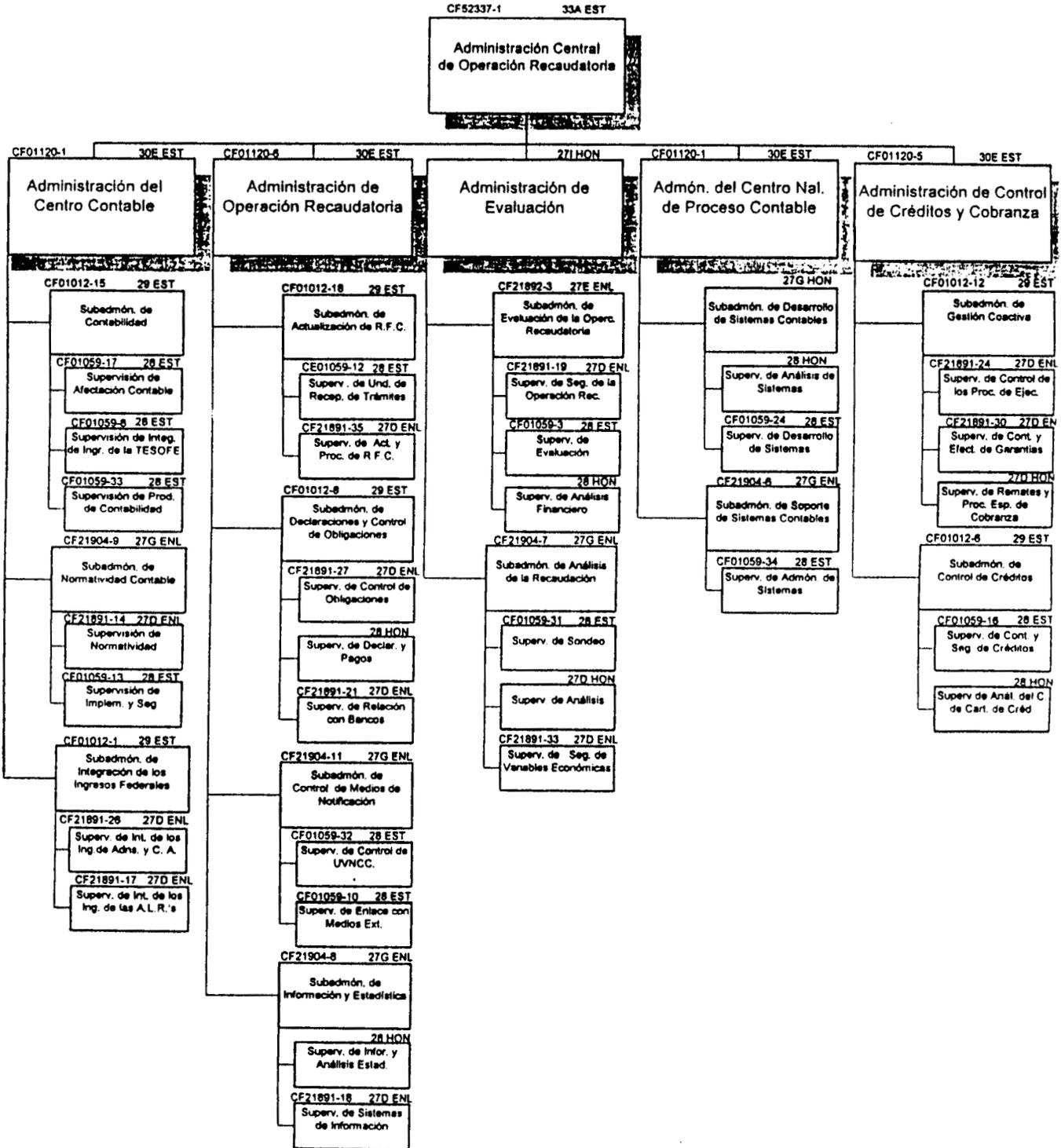
Establecer un canal único de difusión de la normatividad, que facilite su concentración, consulta y acceso a los diferentes niveles operativos de las Administraciones Regionales y Locales de recaudación, garantizando la homogeneidad y consistencia de la misma, a nivel nacional.

Establecer Programas de Difusión Masiva, en materia de Recaudación, que promuevan el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

FUNCIONES:

- Asesorar en las materias técnico-jurídica y de procedimientos operativos, de la función recaudatoria, a las diferentes áreas unidades administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.
 - Promover y coordinar reuniones con los diferentes sectores de contribuyentes, a efecto de darles a conocer la normatividad y disposiciones fiscales en materia de recaudación.
 - Formular, Generar Consenso y Difundir la normatividad técnico-jurídica y de procedimientos operativos, que rige la operación de las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación.
 - Formular y Difundir la normatividad de Comercio Exterior en materia de Marbetes, Devoluciones y Compensaciones de contribuciones y Apoyo Fiscal.
 - Participar, con las diferentes áreas involucradas, que formalicen la emisión y difusión de las modificaciones, reformas e iniciativas de las Leyes Fiscales, así como, en las medidas de simplificación en la aplicación de las disposiciones fiscales, en materia de recaudación..
-

2.3.2.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Central de Operación Recaudatoria



Administración Central de Operación Recaudatoria

OBJETIVO:

Regular la función contable derivada de la Ley de Ingresos de la Federación.

Supervisar la operación recaudatoria en las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación.

Detectar los problemas de operación que se presentan en las Administraciones Regionales y Locales de Recaudación, así como el impacto de variables económicas que influyen en el comportamiento de la recaudación.

Controlar la operación de cobranza de créditos fiscales, así como promover la recuperación de la cartera de créditos.

Regular el proceso de recepción de declaraciones y pagos a través de Instituciones Bancarias y establecer convenios con las mismas; así como efectuar diagnósticos de factibilidad financiera.

Establecer programas de apoyo y herramientas necesarias para el desarrollo de sistemas de cómputo en cada una de las áreas que conforman la Administración Central de Operación Recaudatoria.

FUNCIONES:

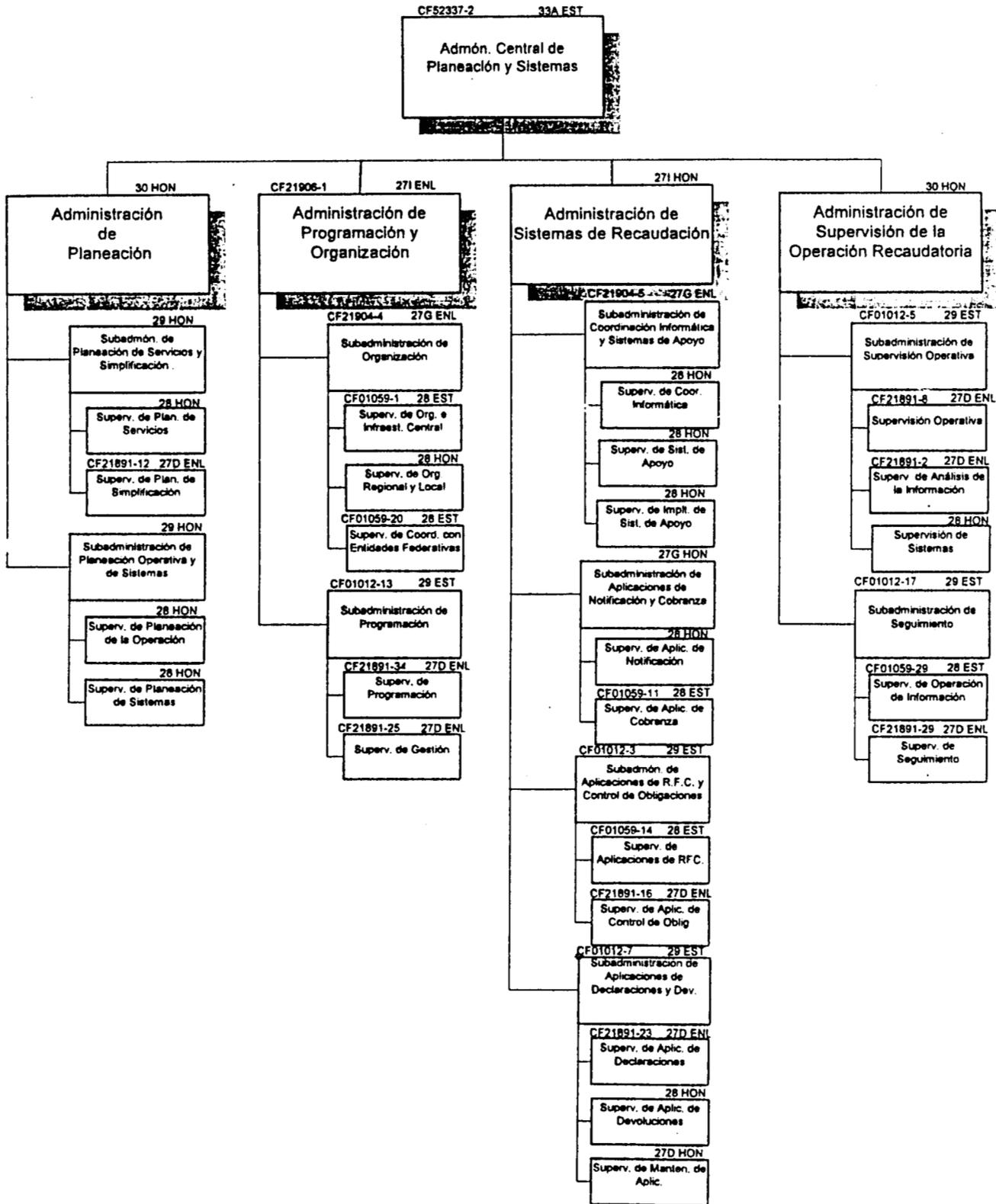
- Consolidar la Contabilidad de Ingresos, así como asesorar en esta materia a los Cuentadantes de la Federación y en la rendición de la cuenta comprobada.
 - Concentrar la información financiera, presupuestaria y complementaria en materia de ingresos para el informe de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal.
 - Regular la operación de los subsistemas del Sistema Integral de Recaudación, así como vigilar la actualización del Registro Federal de Contribuyentes en las Administraciones Locales de Recaudación.
 - Vigilar los procesos de Notificación-Verificación, recepción y flujo de declaraciones de los contribuyentes, así como supervisar el servicio proporcionado por Servicio Postal Mexicano, Mensajerías y Entidades Federativas.
 - Emitir estadísticas de resultados de la operación recaudatoria.
-

Administración Central de Operación Recaudatoria

- Detectar deficiencias operativas a nivel regional y local, así como determinar medidas correctivas para el proceso recaudatorio.
- Detectar el comportamiento de las variables económicas que influyen en la recaudación a nivel nacional.
- Participar en la implantación de nuevas versiones del subsistema de cobranza, así como analizar el comportamiento de la cartera de créditos.
- Supervisar los programas de control y efectividad de garantías y que las Administraciones Locales de Recaudación lleven a cabo el Procedimiento Administrativo de Ejecución.
- Vigilar el cumplimiento de la autorización general que se otorga a las Instituciones Bancarias sobre los servicios de recepción y pago de declaraciones fiscales.
- Determinar la factibilidad financiera de contribuyentes que soliciten un crédito fiscal.
- Promover en las áreas que conforman la Administración Central de Operación Recaudatoria el uso de herramientas informáticas que apoyen sus funciones, en coordinación con la Administración Central de Tecnología de Información.

225639

2.3.3.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Central de Planeación y Sistemas



Administración Central de Planeación y Sistemas

OBJETIVO:

Proponer los escenarios a corto, mediano y largo plazo en los que se desenvolverán las funciones sustantivas, operativas y de sistemas de atención al contribuyente de la Administración General de Recaudación, así como establecer un esquema de planeación estratégica en la que deberá basarse el quehacer de la misma.

Coordinar a nivel nacional el proceso de: Programación y Organización de la Administración General de Recaudación y de las Administraciones Especial, Regionales y Locales correspondientes, así como las acciones que se desprenden del Convenio de Adhesión al Sistema de Coordinación Fiscal y del Convenio de Colaboración Administrativa en materia Fiscal Federal.

Supervisar, coordinar, administrar, promover, y apoyar el desarrollo, implantación y aprovechamiento de los Subsistemas, Recursos Informáticos y explotación de información, a fin de crear una plataforma informática dinámica, confiable y eficiente, acorde a las necesidades y recursos existentes.

Vigilar, controlar y llevar seguimiento permanente a nivel nacional del funcionamiento de la operación recaudatoria en las Administraciones Locales, Regionales y Especial de Recaudación, buscando el total apego a la normatividad vigente, en los tiempos establecidos por las disposiciones fiscales.

FUNCIONES:

- Diseñar los escenarios a corto, mediano y largo plazo en los que se desenvolverán las funciones sustantivas, operativas y de sistemas de la Administración General de Recaudación.
 - Proponer y Coordinar la elaboración de estudios y proyectos de nuevos sistemas y procedimientos para mejorar los sistemas recaudatorios en las Areas Centrales así como en los niveles Regional y Local, de la Administración General de Recaudación.
 - Coordinar los estudios de la estructura programática y Organizacional de la Administración General de Recaudación y de sus Administraciones Regionales y Locales y supervisar la integración del Programa Operativo Anual, así como la elaboración de los informes de avance del mismo.
-

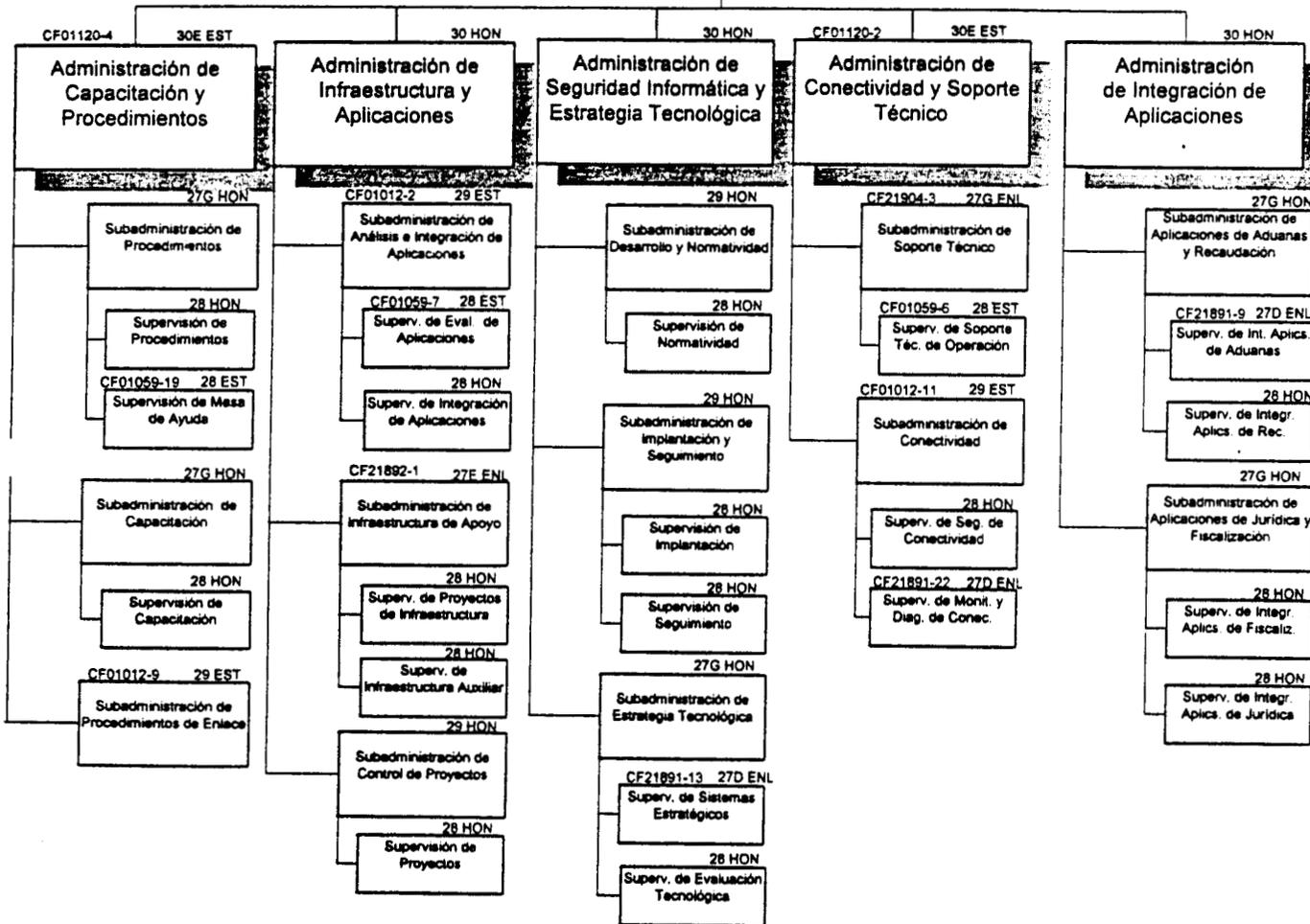
Administración Central de Planeación y Sistemas

- Coordinar la supervisión de la elaboración del informe anual de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal, y evaluar sistemáticamente los resultados alcanzados por la Administración General de Recaudación.
 - Coordinar los estudios y proyectos para aprobación superior, de factibilidad para la creación, supresión o cambio de categoría de las Administraciones Locales y Regionales de Recaudación.
 - Coadyuvar en la formulación y establecimiento de convenios y acuerdos de coordinación con las autoridades fiscales de las entidades federativas en materias de su competencia.
 - Coordinar la práctica de revisiones periódicas relativas a impuestos coordinados con las entidades federativas en materia fiscal.
 - Dirigir el desarrollo y emitir los manuales de organización y procedimientos de la Administración General de Recaudación.
 - Coordinar la implantación de las aplicaciones de los subsistemas de Registro Federal de Contribuyentes, Control de Obligaciones, Notificación y Cobranza, Declaraciones y Devoluciones y supervisar el cumplimiento de los compromisos en materia de desarrollo de los mismos con la empresa concesionada.
 - Participar en la implantación de pruebas piloto de nuevas versiones de los subsistemas que integran el Sistema Integral de Recaudación, así como realizar su validación.
 - Supervisar que los Módulos de Atención Fiscal y Módulos de Recepción de Trámites Fiscales funcionen con eficiencia y eficacia en la parte de sistemas.
 - Supervisar y llevar seguimiento permanente a las Administraciones Locales, Regionales y Especial de Recaudación, referente al funcionamiento de la operación recaudatoria en los programas de Registro Federal de Contribuyentes, Cobro Coactivo, Devoluciones, Compensaciones y Control de Obligaciones y demás funciones competencia de la Administración General de Recaudación.
 - Cumplir y hacer cumplir las indicaciones del C. Administrador General de Recaudación.
-

2.3.4.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Central de Tecnología de la Información

CF52337-3 33A EST

Administración Central de Tecnología de la Información



Administración Central de Tecnología de la Información

OBJETIVO:

Supervisar y coordinar el desarrollo de proyectos de nueva tecnología desarrollados por la Empresa Concesionada.

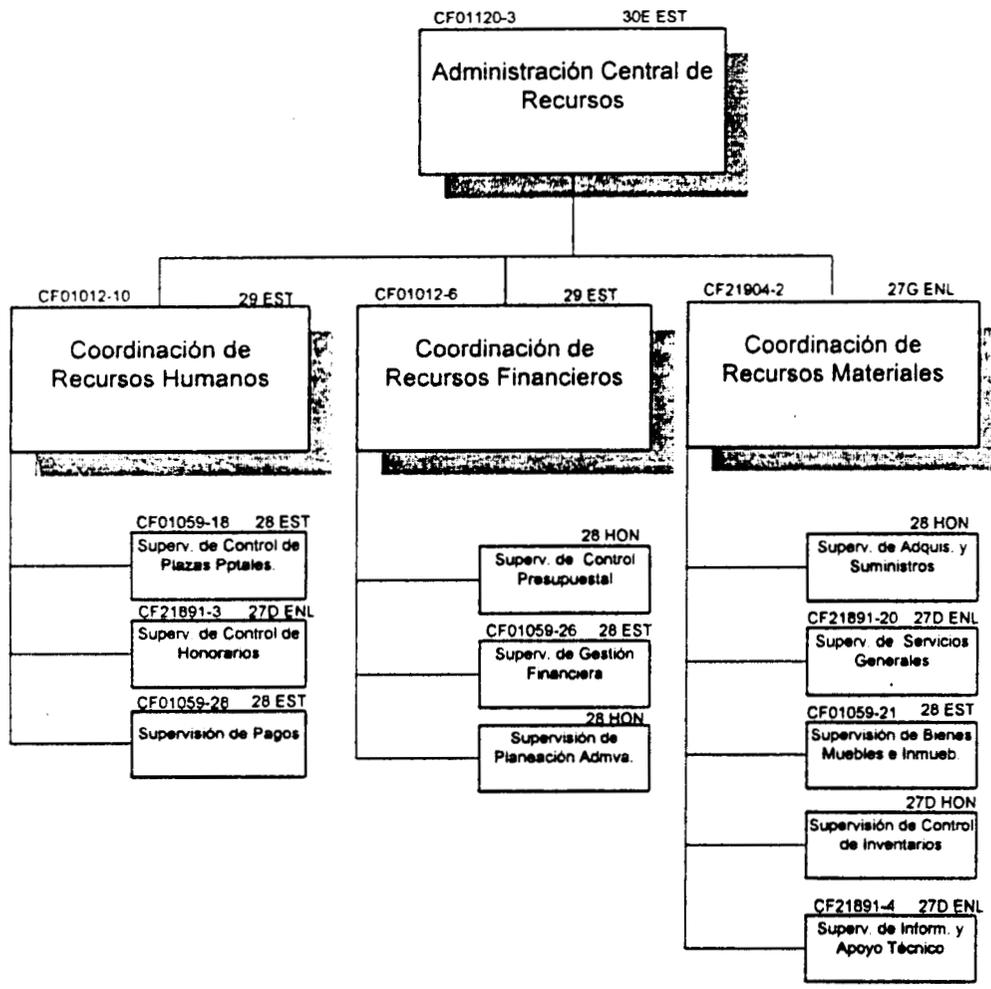
Eficientar la Administración Tributaria mediante la evaluación de nuevas tecnologías y el desarrollo de sistemas.

Supervisar y coordinar el mantenimiento de los sistemas que operan en las Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.

FUNCIONES:

- Impulsar la consolidación del software desarrollado por la Empresa Concesionada.
- Coordinar la implantación de los sistemas en las diferentes Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.
- Autorizar políticas y programas en materia de informática relativos a los servicios de procesamiento electrónico de datos dentro de la Subsecretaría de Ingresos y autoridades fiscales en las entidades federativas.
- Conducir la elaboración de proyectos de uso de nueva tecnología en materia de informática en recaudación, con la finalidad de efficientar la Administración Tributaria.
- Proponer y analizar nuevas tecnologías que pudiesen efficientar los sistemas que se operan en las Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.
- Procurar el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones, que permita reforzar el control y la administración de los sistemas operados en las Unidades Administrativas de la Subsecretaría de Ingresos.
- Procurar el máximo rendimiento y confiabilidad de la estructura interna de la Red de Telecomunicaciones de la Subsecretaría de Ingresos.
- Establecer los lineamientos generales en materia informática para integrar e instrumentar un Plan de Desarrollo Informático Global de la Subsecretaría de Ingresos.

*2.3.5.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Central de Recursos*



Administración Central de Recursos

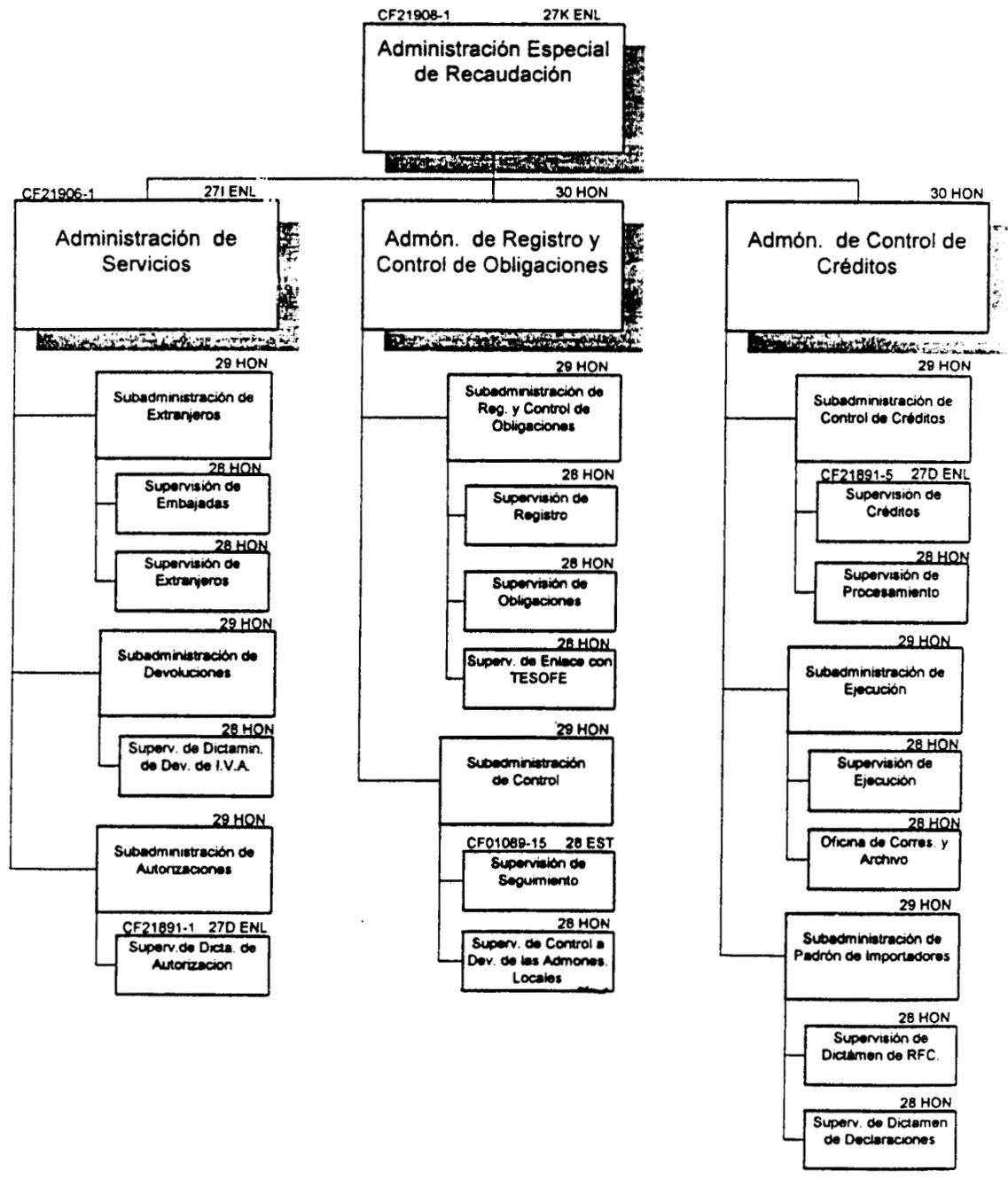
OBJETIVO:

Coordinar e intervenir en el control de las actividades relativas a la Administración de Recursos Humanos, Materiales y Financieros de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos; así como formular el anteproyecto del presupuesto de la Administración General de Recaudación.

FUNCIONES:

- Vigilar que se proporcionen los recursos necesarios a las diferentes áreas, así como elaborar, aplicar y controlar el presupuesto de la Administración General.
- Administrar los mecanismos de control de los recursos que se asignen y proporcionar el servicio de archivo y movimiento de documentación.
- Establecer la Coordinación con las distintas áreas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tengan relación con la administración de recursos.
- Coordinar la realización de promociones, cambios de adscripción, altas y bajas, estímulos y recompensas del personal de la Administración General.
- Supervisar el correcto y oportuno pago del personal, así como el control del mismo.
- Supervisar el registro de operaciones financieras y emisión de informes.
- Supervisar el suministro oportuno de bienes muebles y materiales de oficina a las áreas centrales, así como vigilar el buen estado de la infraestructura física.

2.3.6.- Organigrama, Objetivo y Funciones de la
Administración Especial de Recaudación



Administración Especial de Recaudación

OBJETIVO:

Administrar el proceso recaudatorio de las Entidades y sujetos previstos en el Artículo 111 apartado "D" del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y una vez que se publiquen la Reformas previstas para este ordenamiento, se incluirán Grandes Pagadores, ya que por la importancia que revisten en la recaudación a nivel nacional, requiere de un trato preferencial, oportuno y eficaz, que permita el control y seguimiento en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de este tipo de contribuyentes.

FUNCIONES:

Llevar el control y vigilancia del cumplimiento de las obligaciones fiscales, analizar y dar seguimiento al avance que tiene el proceso de notificación y cobro coactivo de los créditos a cargo de los contribuyentes especiales así como dar respuesta oportuna y eficaz a la devolución de impuestos, incluyendo a las Embajadas y Organismos Internacionales, así como autorizar las disminuciones de pagos provisionales y pago en parcialidades solicitadas por estos sujetos y recepcionar, dictaminar e incorporar al Padrón de Importadores aquellos contribuyentes que reúnan los requisitos establecidos por la autoridad.

2.4.- NECESIDAD DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Todas las empresas en México, pero particularmente las pequeñas y medianas, deben considerar la posibilidad de poner en marcha programas que les permitan ser más competitivos y eficientes en el corto plazo. Esta situación no es ya optativa, como ocurrió en el pasado, es una necesidad de sobrevivencia.

El progreso de mejora continua es una estrategia implementada precisamente para promover los cambios positivos que toda organización requiere para mejorar de una forma gradual y definitiva, de tal manera que cuando estas modificaciones sean para mejorar y demuestren sus beneficios en la práctica, se busque la manera de estandarizarlas y hacerlas permanentes para evitar caer en las costumbres anteriores que afectaban negativamente la eficiencia global y promueven actitudes de conformismo o incluso negativas hacia la empresa o hacia sus clientes.

El viaje hacia la excelencia se emprende por un camino que no tiene final. Mejora continua no es un problema es una solución. Tampoco es un programa pues los programas se refieren a un determinado período de tiempo. Es un compromiso permanente, una manera de pensar y actuar en todos los momentos y niveles de una organización.

El problema de muchas empresas, instituciones, secretarías de gobierno y Administraciones Públicas es que se encuentran satisfechas con la forma tradicional en que laboran y producen, sin tomar en cuenta que siempre existe algo que mejorar. En estos casos es importante despertar un sentido de sana insatisfacción.

El procesos de mejora continua obliga a la empresa a un esfuerzo permanente para buscar formas más eficaces de trabajar y conseguir los resultados con menores recursos y si es posible en menor tiempo.

Hace acopio de la experiencia y de los conocimientos del personal, ya que son ellos los que analizan los problemas y proponen las mejores soluciones para cada caso. El papel de la gerencia es ayudar a los trabajadores para organizar su información y presentarla de manera convincente.

Finalmente, ya cuando se establece de manera definitiva en una empresa, se convierte en una costumbre que a la larga la convierte en exitosa y líder en su sector. Este es el secreto de las excelentes organizaciones modernas.

“En la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como la Administración General de Recaudación están dando los primeros pasos importantes para Modernizar y simplificar la Administración Pública, así como orientar el rumbo hacia una Cultura de la calidad en el servicio. Para ello están capacitando a los altos directivos en el “Tecnológico de Monterrey” sobre aspectos de Calidad total y Atención al Público. Sin embargo todavía falta mucho, este es el principio y esperamos que se de una continuidad a este tipo de proyectos, ya que cada sexenio hay un riesgo de que desaparezcan por las nuevas ideas del nuevo personal que llega a ocupar los puestos Directivos.

La Administración Pública no por ser del gobierno se escapa de estas nuevas realidades y exigencias que la población y la Globalización demandan, por lo que debe estar preparada para ofrecer una mejor atención en beneficio de todos.

CAPITULO 3: LA CAPACITACION EN MEXICO

CAPITULO 3.- LA CAPACITACION EN MÉXICO

Los conocimientos son base elemental en la vida del ser humano, desde su nacimiento entra al ámbito de la capacitación, adquiriendo su conocimiento a través de la familia, los amigos o el trabajo. Actualmente la capacitación, en época de crisis, se hace muy necesaria, tanto para el ámbito laboral como para el productivo, con el fin de crear cuadros de trabajo de alto nivel.

En la sociedad actual, la función de la capacitación es vista desde diferentes enfoques: unos la conciben como **la panacea** que curara todos los males que padecen las organizaciones, la que permitirá salvar al país, y en el otro extremo hay quienes conciben que la capacitación " cumple con intereses institucionales, respondiendo a un proyecto social permeado de normas, funciones, así como a los intereses y necesidades empresariales ; en donde sus teorías más que explicar, buscan convencer, más que formarnos intelectualmente, nos transmiten evidencias ya elaboradas, nos dicen en qué pensar, cómo pensar, para dónde pensar", es decir forman sujetos alineados, pasivos, homogéneos y no sujetos creativos y reflexivos.

Como dice Isauro Cano " En el campo de la administración no hay término más invocado -- y paradójicamente más incomprendido-- que la capacitación. Con la finalidad de aclarar lo que significa Capacitación, adiestramiento y otros conceptos similares, retomo en el presente trabajo las definiciones que se describen en el libro de Jesús Carlos Trosino " Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones " :⁽²³⁾

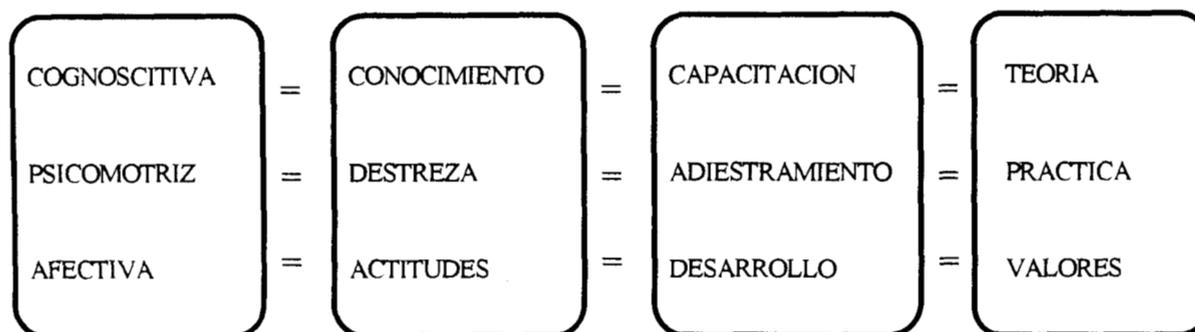
CAPACITACION es : " La acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva." ⁽²⁴⁾

ADIESTRAMIENTO : acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. Su cobertura comprende los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área de aprendizaje psicomotriz.

DESARROLLO : acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a las personas a su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, y la importancia de los procesos de calidad total. Involucra aspectos relativos a sus actitudes y valores respondiendo al área de aprendizaje afectiva.

FORMACIÓN PROFESIONAL : proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes, que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño en cualquier nivel de calificación y responsabilidad, y una participación consciente en la vida social, económica y cultural.

En el siguiente cuadro, se relacionarán los conceptos hasta este momento explicados.



La capacitación en México, a veces, resulta difícil, debido a que tanto empresarios como entidades gubernamentales no están acostumbrados a invertir en educación, pues se considera como un gasto innecesario, sin saber qué esta es la mejor inversión que puede hacerse.

Es en este contexto el presente capítulo abordara la importancia de la capacitación en México en estos momentos y la problemática que vive, así como las funciones de la capacitación en la Administración General de Recaudación y su problemática interna, que debe de tener claro esta una consecuencia en la percepción que nuestros clientes tienen de nosotros.

3.1.- IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Las condiciones actuales imponen a las empresas que buscan mantener una ventaja competitiva sobre otras, la exigencia no sólo de contar con los recursos humanos adecuados -- que como sabemos es el factor principal-- sino que además estas requieren actualizarlos, fortalecer sus destrezas y habilidades personales en beneficio de la labor y el papel que desempeñan dentro de la organización y promover en ellos una apertura y disposición al cambio. Los líderes de las corporaciones a nivel mundial se preocupan hoy en día por esta preparación, que rebasa totalmente las expectativas de la capacitación tradicional. Ellos, junto con los especialistas en desarrollo humano y organizacional, están evolucionando hacia nuevas perspectivas para integrar el valor y potencial de la persona y la eficacia organizacional. Se trata sin duda, de una transformación de actitudes, de una orientación hacia el ser humano como un todo. " Las personas que conforman las organizaciones modernas exigen, más que la simple retribución económica, la posibilidad de desarrollarse en un ambiente de compromiso, donde existan responsabilidades y reconocimientos".

Como nos dice Isaura Tilghman (Gerente de Consultoría en Recursos Humanos) y Claudia Juárez (consultora en Recursos Humanos de Price Waterhouse, firma internacional líder en asesoría de negocios), " Así hoy los programas de formación dentro de las empresas **ponderan a la capacitación** como un elemento de supremacía, y consideran una necesidad el encauzar el potencial humano, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes, en relación a sus propias motivaciones personales y de trabajo y con los objetivos y cultura de la organización ". ⁽²⁵⁾

Para instituciones como el ITES-M **la importancia de la capacitación** obedece a la cada vez mayor necesidad de información actual, con el fin de desarrollar más habilidades para dar soluciones inmediatas, mayormente en cuestiones tecnológicas y con enfoque al cambio. Al respecto vale la pena mencionar lo que Cristina Rábago opina en la revista " Contacto " : "el cambio comienza en la percepción de los directivos; que no vean en la capacitación un gasto sino una inversión redituable en todos los aspectos, pues << las empresas que miran de este modo las oportunidades de la capacitación en todos los niveles, son quienes están teniendo éxito >> ". ⁽²⁶⁾

Para dirigentes como Francisco Hernández Juárez -- de Telmex-- la capacitación juega un papel determinante para las empresas: " Las tecnologías no van hacer en definitiva que hagan que una empresa pueda tener mayores ventajas sobre la otra o los esquemas administrativos, aquí el factor humano es fundamental, va a ser determinante entre las posibilidades de una empresa. Si los recursos humanos no están debidamente capacitados y si los esquemas de capacitación no están debidamente actualizados para pensar en el uso de estas nuevas tecnologías de estos nuevos escenarios de competitividad, no habría ninguna posibilidad de que nosotros saliéramos adelante. Desde nuestra perspectiva, en estos momentos tiene prioridad la capacitación en el sindicato ".⁽²⁷⁾

Así mismo destacados investigadores sobre el tema de la capacitación como lo es el Doctor * Alfonso Siliceo Aguilar mencionan **los propósitos que debe perseguir** la capacitación:⁽²⁸⁾

- 1.- Crear , difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- 2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- 3.- Elevar la calidad del desempeño.
- 4.- Resolver problemas.
- 5.- Habilitar para una promoción.
- 6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
- 7.- Actualizar conocimientos y habilidades.
- 8.- Y una preparación integral para la jubilación.

Concluye que es de vital importancia que en las organizaciones se fomente una cultura, un espíritu de capacitación, y que los conceptos de Calidad y Productividad deben ser enseñados desde los primeros años de estudio, ya que esto traerá un beneficio a nivel personal, familiar, empresarial, y nacional.

Como se observa en todos las anteriores opiniones, con respecto a la capacitación, esta resulta de vital importancia en esta era del conocimiento, es una arma estratégica, para que el país, las empresas, las organizaciones y el factor humano, puedan hacer frente de una manera más eficaz y digna, a los retos de la productividad y de la competencia, que esta nueva sociedad nos demanda.

3.2.- LA PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN

Así como se están haciendo cosas positivas en materia de capacitación también hay su parte oscura o negativa, como nos lo demuestran las opiniones de varios profesionistas que están involucrados con la Capacitación en México:

Roberto Pinto* "asegura que desgraciadamente son muy pocos los empresarios, tanto en México como en el resto de los países de América, que están conscientes de los beneficios que puede acarrear la capacitación. Menciona que si existen problemas económicos, **lo primero que cortan es el presupuesto destinado a este rubro**, porque todavía no saben que la capacitación puede consolidarse como un instrumento de sobrevivencia." (29)

Desde el punto de vista de Jesús Carlos Reza Trosino* uno de los principales problemas que presenta la capacitación y el adiestramiento de adultos, **es la falta de marcos teóricos propios**; es decir, "los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes teóricos válidos para la formación profesional de los adultos. Por su parte **los capacitadores, la gran mayoría hechos sobre la práctica y con una ignorancia total** de los marcos teóricos y de referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas afines, no hacen nada por sustentar con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, contentándose solamente con impartir cursos, eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre las rodillas, sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso sí de mucha taquilla motivacional". (30)

Por su parte Francisco J. Orozco Ochoa* nos dice que a partir de que en el mes de mayo de 1978 se establece por decreto presidencial la obligatoriedad de la empresa mexicana para capacitar a sus empleados, los dueños y/o dirigentes de estas, para cumplir con el requisito, satisfacen esto al menor costo posible, por consiguiente nacen y se riegan como pólvora, las instituciones que ofrecen **capacitación chatarra** a bajo costo. Esta capacitación que ofrece técnicas, herramientas, e instrumentos, tecnología. Todo ello no es más que la **búsqueda de recetas a corto plazo**, el atajo rápido, lo que el doctor Deming llamó el "budín instantáneo". Esto es parte de una deformación que tenemos en Occidente. Una consecuencia del mismo paradigma obsoleto en que vivimos es la impaciencia de la mentalidad a corto plazo.

Roberto Pinto Villatoro.- Director General de Capacitación Integral (Capinte) y vicepresidente regional para México y Centroamérica de la Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo (Fiacid), prácticamente ha corrido en forma paralela a lo que se podría denominar el movimiento de la Capacitación en México.

Jesús Carlos Reza Trosino.- Licenciado en Administración de Empresas y con maestrías en Administración del trabajo y en Educación. Es consultor, tiene amplia experiencia docente en instituciones como UNAM, UNITEC Y Universidad Anáhuac.

Francisco José Orozco Ochoa es doctor en ciencias térmicas por la Universidad de Stanford, y realizó estudios de postgrado en administración de empresas en la Universidad de Utah, en E.U., fue discípulo del Dr. W. Edwards Deming. Actualmente es consultor de empresas.

En una investigación sobre el estado de la capacitación ... realizada por el despacho denominado: "Asesoría y Administración Aplicadas, S.A." se obtuvieron los siguientes resultados :

- La mayoría de las empresas encuestadas, **no evalúa** los resultados de la capacitación.
- Se prefiere **impartir cantidad** de eventos en sacrificio de la calidad.
- **No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.**
- Se capacita por cumplir con la ley.
- Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994, señala en su capítulo 2, "tendencias de la productividad y factores limitantes", los siguientes indicadores:

Se destina menos del 0.5% del PIB a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como en Estados Unidos, Alemania Occidental y Japón, el monto llega a alrededor del 3%.

Las empresas dedican sólo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

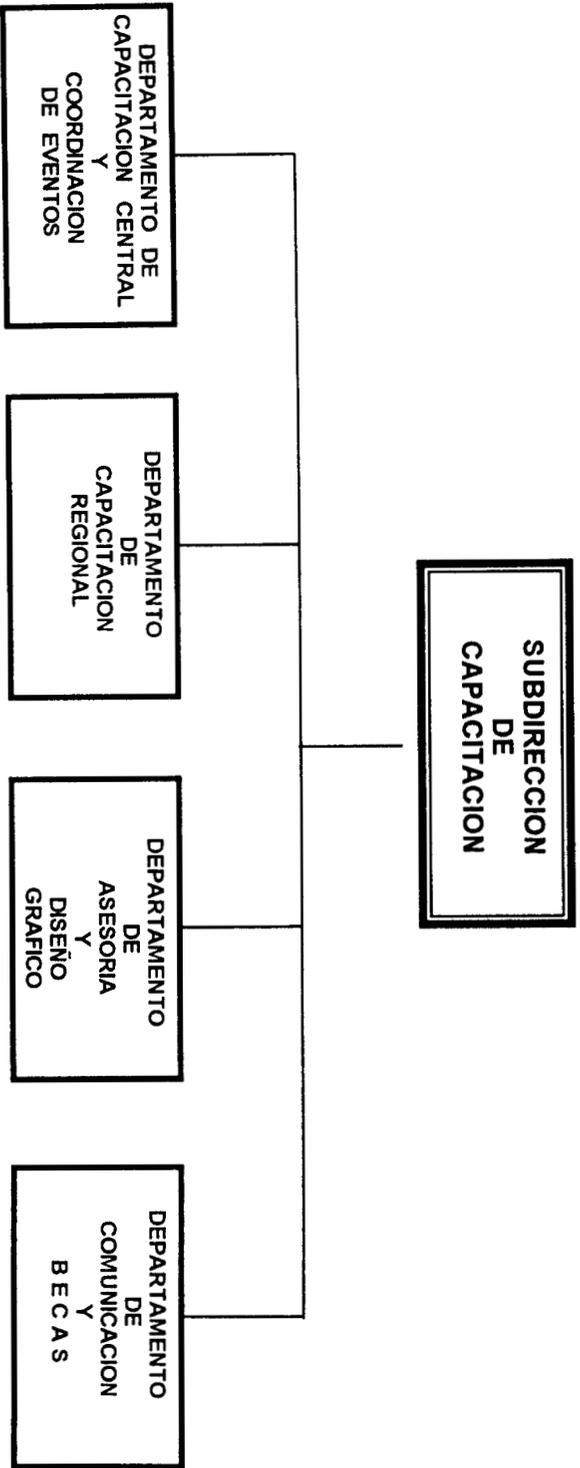
4.2 millones de mexicanos, mayores de 15 años, siguen siendo analfabetos.

Del total de la población urbana de 12 años y más, poco menos del 1% ha llegado al nivel profesional medio y el 3% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

225639

3.3.- LA CAPACITACION EN LA A.G.R.

**3.3.1.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA
SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION**



3.3.2.- Principales funciones del área de Capacitación.

- Proponer y desarrollar metodologías para Identificar las necesidades de Capacitación del personal de la Administración General de Recaudación.
- Determinar las técnicas, métodos y procedimientos , así como la elaboración de los instrumentos, que se utilizaran en la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Determinar y desarrollar los Planes y Programas de Capacitación para el personal de la Administración General de Recaudación.
- Normar y Coordinar las acciones de Capacitación de los Niveles Central, Regional y Local del área de Recaudación.
- Propiciar el desarrollo integral del personal de la A.G.R. por medio del otorgamiento de becas para estudios de posgrado, Técnicos y de Idiomas, así como a través de la organización de eventos culturales y recreativos.
- Difundir los proyectos, programas, resultados e información de la A.G.R. en los tres niveles, por medio del , periódico mural y de la edición trimestral de la Revista interna " Comunicación para todos " .
- Coordinar con las áreas sustantivas los programas de capacitación para la implantación de nuevos sistemas y procedimientos, normatividad, tecnología y estructuras funcionales.
- Formar instructores internos y asesorarlos, para el diseño e impartición de cursos de materias sustantivas, así como seleccionar y contratar instructores y asesores externos para el desarrollo de los cursos de capacitación que se requieran.
- Diseñar y producir materiales didácticos y de apoyo para los instructores y participantes, así como apoyar a las otras áreas de la A.G.R. en la elaboración y diseño de presentaciones, gráficos, libros de consulta, etc., que soliciten.
- Supervisar el desarrollo didáctico de los cursos y acciones de capacitación para controlar los procesos y garantizar el logro de las metas y objetivos.
- Evaluar los resultados de capacitación de las Administraciones Regionales de

Recaudación y Administraciones Locales de Recaudación, así como del Nivel Central ;
y preparar informes para la Administración de Seguimiento y Capacitación, la
Administración General de Recaudación y la Dirección General de Planeación y
Evaluación.

3.3.3.- Problemática Interna y Diagnostico de la Subadministración de Capacitación

Como lo mencione al principio a raíz del curso "Atención al cliente" varios compañeros de la Subadministración de Capacitación realizamos una reflexión entorno a la problemática y situación actual de el área . Llegamos a un Diagnostico General basado en las diversas experiencias personales; en este se dejaron ver algunos problemas tanto internos como externos de el área y que probablemente podrían tener alguna repercusión en la imagen y Percepción que tengan de nosotros los empleados de la A.G.R.

En Primer lugar se menciona la "División que hay entre los departamentos" de la Subadministración de Capacitación ("El Feudalismo y las pequeñas islas" por ahí alguien lo menciona). Esto como todos sabemos es un aspecto negativo para la Organización; ya que en un ambiente hostil , desarticulado y sin comunicación , no se pueden afrontar los cambios , los retos y mucho menos alcanzar las metas, los objetivos y concretar las acciones .

Otra problemática generada tal vez por el punto anterior es el "Excesivo burocratismo" entre nosotros mismos con las demás áreas, que trae a su vez una serie de consecuencias como el Retrabajo, el aumento de los costos (al utilizar mal los recursos materiales y humanos), la desviación del verdadero objetivo y misión del área.

Por último la falta de liderazgo del responsable del área, la apatía de algunos compañeros la falta de continuidad de un sistema de trabajo y de una metodología , son factores claves en la generación de problemas internos , que no permiten cimentar y afianzar los procedimientos , las políticas y proyectos sobre capacitación , mucho menos una cultura orientada a la atención al cliente y la productividad .

Para tener una visión de la problemática de capacitación ver el esquema siguiente, donde se observan por una parte las amenazas y debilidades que tiene el área y por el otro lado sus fortalezas y posibles oportunidades de desarrollo.

DIAGNOSTICO DE LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION

DEBILIDADES

- **FALTA DE LEGITIMIDAD** DEL AREA, QUE NOS MANIFIESTAN DE DIFERENTES MANERAS AL:
 - NO ACUDIR EL PERSONAL DESIGNADO A CAPACITARSE EN LA FECHA Y HORARIO QUE LE CORRESPONDE.
 - MANDAR PARTICIPANTES QUE NO ESTABAN PROGRAMADOS
 - COMENTAR QUE EL AREA ES UNA PACHANGA
- **FALTA DE CLARIDAD EN LA DEFINICION DE LA MISION**, DE LOS PROCESOS DE LA ESTRUCTURA Y DE LAS FUNCIONES DEL AREA; QUE ORIGINA RETRABAJO, LA DESVINCULACION ENTRE LAS AREAS Y HASTA CONFLICTOS PERSONALES ENTRE EL PERSONAL Y ENTRE LOS JEFES.
- LA D.N.C. LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LA EJECUCION DE LOS MISMOS NO ESTAN SUSTENTADOS CON UNA METODOLOGIA ADECUADA.
- **DESCONOCIMIENTO INTEGRAL** POR PARTE DEL PERSONAL DE LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACION Y FUNCIONES DE LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION.
- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS **DESVINCULADAS CON LA REALIDAD** DE LAS AREAS DE CAPACITACION DEL NIVEL REGIONAL Y LOCAL.
- **FALTA DE COMUNICACION** DEL NIVEL CENTRAL CON LOS NIVELES ANTES MENCIONADOS.

FORTALEZAS

- **EL FACTOR HUMANO** QUE TIENE EL AREA:
 - PERSONAL DE HONORARIOS CON DIFERENTES CARRERAS Y PUNTOS DE VISTA, QUE PUEDEN ENRIQUECER LA FUNCION DE CAPACITACION (PSICOLOGIA SOCIAL, PEDAGOGIA, SOCIOLOGIA, ADMINISTRACION, CIENCIAS POLITICAS Y CONTADURIA).
 - PERSONAL CAPACITADO EN RECURSOS HUMANOS Y EN CALIDAD TOTAL, QUE DEBEN SER PROMOTORES Y AGENTES DEL CAMBIO PARA CREAR UNA CULTURA DE ATENCION AL CLIENTE.
- **LOS RECURSOS MATERIALES.**
 - SOMOS EL AREA CENTRAL Y TENEMOS MAS LIBERTAD PARA REFORMAR, TOMAR DECISIONES E IMPLEMENTAR POLITICAS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS EN MATERIA DE CAPACITACION.

AMENAZAS

- **EL CAMBIO DE LIDERES CADA SEXENIO**: LIMITA LA CONTINUIDAD EN LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DE TODA LA ORGANIZACION.
- **LA REDUCCION DEL PRESUPUESTO.**
- **LA REDUCCION DEL PERSONAL**: ESPECIFICAMENTE DE HONORARIOS QUE SON LOS QUE TIENEN UN NIVEL DE PREPARACION MAS ALTO.

OPORTUNIDADES

- EN ESTE MOMENTO HISTORICO DEL PAIS ES VITAL CREAR ORGANIZACIONES CON CALIDAD
- ES NECESARIO FORMAR UN ESPIRITU "PRODUCTIVO" EN TODOS LOS SECTORES: INDUSTRIA, EDUCACION, SERVICIOS, Y TAMBIEN EN LA ADMINISTRACION GENERAL DE RECAUDACION.
- PARA ALCANZAR Y/O LOGRAR LO ANTERIOR ES VITAL LA INTERVENCION DE LA CAPACITACION PARA:
 - 1.- CREAR UNA IDENTIDAD DEL PERSONAL CON SU AREA DE TRABAJO, Y CON LA A.G.R
 - 2.- CONSOLIDAR UNA CULTURA DE EFECTIVIDAD
 - 3.- FUNGIR COMO AGENTES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Cabe agregar al anterior cuadro tres observaciones :

En primer lugar este año se le dio más prioridad a la Capacitación de los mandos medios y superiores, descuidando los puestos inferiores, lo que seguramente tendrá alguna repercusión.

En segundo lugar el área no tiene una verdadera metodología , en cuanto al seguimiento de la Capacitación del personal y del impacto que esta tiene a nivel Organizacional . Este es un gran problema por que en vez de ser una inversión esta resultando un costo; ya que estamos navegando sin rumbo, al hay se va sin saber que necesidades ya se cubrierón, ¿cuáles no ?, que falta para actualizar y desarrollar al personal, que estrategias implementar para orientar el rumbo de la A.G.R. etc.

Pues bien todas estas apreciaciones personales y subjetivas, son importantes, y son la base de esta investigación, que pretende conocer de manera más precisa, fidedigna y objetiva las consecuencias que nuestras acciones han tenido la Percepción del personal de la A.G.R.

**CAPITULO 4: LA PERCEPCION Y CALIDAD
EN EL SERVICIO**

CAPITULO 4.- LA PERCEPCION SOCIAL Y LA CALIDAD DEL SERVICIO.

El ser humano a lo largo de su vida, de su desarrollo, toma conciencia del mundo que le rodea y de los demás a través de la **percepción**. Proceso que en principio es moldeado, por la familia, después por los amigos y la sociedad. **Cada cultura adiestra a sus miembros, por costumbre, en una forma selectiva de percibir, sentir y valorar la realidad.** El universo de las creencias colectivas, las ideologías, los hábitos educativos y los clichés morales y de clase -modas incluídas- constituyen un corsé que **mediatiza** la percepción interna-externa de las personas y regula sus vidas.

Así que **la percepción no es un proceso sencillo**, simple, en dónde solo se reciben los estímulos, la información en bruto a través de nuestros sentidos; sino que es un proceso dinámico dónde nuestras creencias, valores, experiencias, expectativas, deseos, necesidades y actitudes están jugando a la hora de relacionarnos con el mundo. Una vez que se han interiorizado determinados patrones y valoraciones de identidad dentro de una colectividad, y los específicos de status o posición social a través de la socialización del individuo, la visión del mundo pierde cualquier connotación de objetividad y se transforma en juicio. Por eso se dice que en esta vida "nada es verdad ni es mentira" solamente es el cristal con el que se mira.

Toda explicación de la percepción comienza con la convicción de que la forma en que vemos al mundo externo no necesariamente corresponde a su verdadera realidad. Tendemos a verlo como queremos percibirlo, como nos han condicionado. En principio el núcleo familiar suele actuar, según Charles Tart, profesor de psicología en la Universidad de California, como hipnotizador cultural automático al conformar la mente infantil y condicionarla para el resto de su vida. La hipnosis familiar es mucho más poderosa que la de un hipnotizador profesional, ya que todo el grupo y la sociedad, apoyan y refuerzan el trance consensual inducido a cada uno de sus miembros de manera inconsciente.

En el curso de la socialización, bajo la dirección de los adultos y en el proceso de la comunicación e interacción con otros niños de su edad, el niño va asimilando determinados modelos que van delineando una forma de ver la realidad; a través de la interacción con otras personas, el ser humano va definiendo su específico modo de ser y de comportarse, sus creencias, actitudes, en sí su propio yo. **“En consecuencia lo que somos, pensamos y sentimos, es en realidad, producto de la interacción social”.**

El sentido fundamental del **proceso perceptual** es proporcionar una explicación del mundo, mediante el procesamiento e interpretación de la información que obtenemos a partir de nuestra interacción con el medio ambiente, y de nuestra experiencia, con el fin de conducirnos en este medio; pero además nos proporciona **un sentido de identidad** con el grupo, con la familia y con la sociedad. En nuestra vida diaria, existen infinidad de situaciones en que guiamos nuestro comportamiento por el conjunto de normas sociales aprendidas que, como lo mencionamos anteriormente, nos señalan lo que debemos y lo que podemos hacer en determinadas situaciones.

En resumen todo lo anterior nos permite entender que la Percepción no depende sólo de la naturaleza de los estímulos, sino que sobre ella influye el organismo. Percibir no es captar pasivamente estímulos, sino que depende de los estados y disposiciones del organismo; percibir es seleccionar, formular hipótesis, decidir, procesar la estimulación, interpretar y emitir un juicio valorativo. Además el proceso de la Percepción Social tiene que ver con otros procesos más complejos como el de la categorización, atribución, y actitudes, así como con estereotipos, prejuicios e impresiones, como veremos más adelante. Pero antes tenemos que definir que se entiende como Percepción Social.

“Heider (1958) dice que nos referimos a la Percepción de las cosas cuando se trata de objetos inanimados, y cuando se trata de la percepción de las personas, cuando interpretamos, evaluamos o juzgamos las características personales de los demás , es cuando hablamos de Percepción Social.

Para Muzafer Sherif "La Percepción Social es un proceso esencialmente creador, llevado a cabo por el organismo". Es decir la Percepción Social es la interpretación y significado que este da a las demás personas, abarca comprender otra vida activa e independiente, así como la acción de otras personas. Además las acciones de un individuo suelen producir reacciones en los demás, así como la comprensión y acercamiento también afectan la forma en que actuen. Implica interacción ya que sus acciones son recibidas por los demás y regresan de alguna manera para afectarle.

" El reconocimiento de dar y recibir de la interacción social es lo que diferencia a la Psicología Social y la Percepción Social de la Psicología Experimental y la Percepción del objeto". (31)

Para Davis y Newstrom la Percepción es la perspectiva que cada individuo tiene del mundo. Las personas perciben su ambiente a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias. Los problemas individuales, intereses y antecedentes controlan la Percepción que tienen de cada situación. La Percepción es una experiencia individual, por lo cual pueden existir dos o más perspectivas de una misma situación.

En sí la Percepción Social se " puede considerar como resultado del aprendizaje social o la socialización; sujeta a los principios de la experiencia de cada individuo. Es decir que todos los estereotipos, normas, reglas, valores, etc., aprendidos a través de la experiencia, surten un efecto en la Percepción Social", como lo veremos a continuación.

4.1.- FACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE PERCEPCION SOCIAL

Como se ha estado comentando la Percepción Social es un proceso dinámico, en el que un sin número de procesos intervienen en su conformación, pero que también son a su vez influidos, definidos y en algunos casos hasta originados por la percepción. Es un proceso dialéctico en que cada cambio de cada uno de estos procesos tiene repercusión en los otros, es una retroalimentación constante entre los diversos procesos psicológicos que sufre un individuo a lo largo de su existencia y que le permiten adaptarse, identificarse y sobrevivir en una sociedad.

Los elementos o factores por así decirlo, que se entrelazan y que participan en forma activa con el proceso de la Percepción Social son : la categorización, la formación de las impresiones, los estereotipos, las atribuciones, las actitudes, los prejuicios, y hasta características personales del individuo como sus necesidades, deseos, experiencias, expectativas, y el contexto social, situacional en donde ocurre la Percepción.

FORMACION DE IMPRESIONES

La vida tan acelerada que estamos viviendo en estos tiempos, ha conformado que los seres humanos tengamos una intrincada red de relaciones superficiales, una infinidad de encuentros y desencuentros, que no permiten la conformación de fuertes vínculos afectivos. Estas situaciones han propiciado que cotidianamente, para tener un "mejor" manejo de nuestras interacciones, nos basemos cada vez más en nuestras impresiones.

El proceso de formarse deducciones de la personalidad y carácter de otra persona se denomina "**formación de impresiones**". Esto se refiere a que en los encuentros que un individuo tiene con una o con varias personas, este intenta deducir la personalidad, carácter, sentimientos, y hasta intenciones de las otras; ya sea por su forma de hablar, su tono de voz, su forma de vestir, su aspecto físico etc. En este proceso de formación de impresiones intervienen dos efectos: el de primacia y el de novedad. " Cuando la información inicial tiene mayor efecto que la información posterior sobre la impresión total, ha ocurrido el efecto

de **primacia**. Cuando la información posterior o la más reciente ha influido más en la percepción social que la información inicial, entonces se tiene un efecto de novedad" (32)

PREJUICIOS

Se define al prejuicio como la acción y efecto de juzgar, es decir juzgar de las cosas antes del tiempo oportuno, o sin tener de ellas cabal conocimiento. Perلمان y Cozby definen al prejuicio como "una actitud negativa hacia los miembros de grupos socialmente definidos". "En el caso del prejuicio, la evaluación total por lo regular es negativa, pero también puede ser positiva".

ESTEREOTIPOS

"Las expectativas que tenemos acerca de una categoría de gente se conoce como estereotipo. Un estereotipo es el conjunto de creencias populares sobre las características de una categoría de personas... son imágenes que hemos aprendido en nuestro medio social, que son compartidas por bastantes gentes y que damos por buenas sin más. Pues bien, al percibir a una persona, si conocemos su pertenencia a alguna categoría específica ... tendremos a atribuirle los rasgos del estereotipo, es decir, lo que la gente piensa de los miembros de esa categoría de personas".

Los estereotipos son formaciones mentales que se han constituido en la conciencia de los hombres, imágenes con un matiz emocional que transmiten significados y que combinan elementos de descripción, valoración y ordenamiento. Los estereotipos no son una simple imagen, sino una imagen estandarizada, simplificada, de cualquier hecho de la realidad, un esquema que sólo fija algunos rasgos del fenómeno que a veces no existen sino que se le asignan subjetivamente. El resultado objetivo de la formación de estereotipos es un conocimiento simplificado, esquemático, a veces cercano al verdadero, a veces una representación deformada de la realidad, que actúa como una especie de barrera psicológica para su posterior conocimiento. Sin embargo el fenómeno de la formación de estereotipos subsiste porque libera al hombre de la necesidad de reelaborar creadoramente todas las

impresiones del medio físico y social que lo rodea. Sin eso, tendríamos que interpretar detalladamente cada nuevo hecho o situación, como si no tuvieran ninguna experiencia de la vida.

CATEGORIZACION

Para Tajfel es "un proceso que explicaría la simplificación que se opera en la percepción del mundo físico y social, y el modo en que el individuo organiza la percepción subjetiva de su ambiente..." La categoría social ayuda a organizar la percepción que el individuo tiene de su ambiente, a través de la evaluación de la forma que se estructuran las relaciones intergrupales y la diferenciación entre grupos e individuos. (Doise, 1979) ⁽³³⁾

Turner la califica como aquella "Representación Cognitiva de la división social en grupos"

"Así pues, la categorización social da cuenta de comportamientos diferenciadores que permiten producir determinadas transformaciones sociales, con esto queremos decir, que las experiencias conforman en los individuos grupos de características bajo una misma imagen, llamadas categorías, que sirven para disponer con mayor celeridad el recuerdo a través de la experiencia". En esta investigación entenderemos como categorización social a la etapa del proceso de Percepción Social, que ayuda a los individuos a organizar cognitivamente (sus experiencias pasadas y presentes), para la diferenciación grupal e interindividual.

Dentro de todo grupo social se forma y establece un sistema de creencias, valores, símbolos y estilos de vida, compartidos, que cuando son interiorizados por sus miembros y percibidos como propios, les brindan identidad; ya que se perciben a sí mismos dentro de ciertas categorías, que les permiten diferenciarse de los otros (Turner 1987). Como en este caso sería el grupo de los de Capacitación con relación a los de La Administración Tributaria o a los de sistemas por poner un ejemplo. Tal diferenciación permite que entre los grupos, de acuerdo a las relaciones que entre ellos se establezcan, se emitan valoraciones y comportamientos tanto positivos como negativos.

“La diferenciación categorial que realizamos cotidianamente se produce en conexión de las diferenciaciones objetivas de la realidad social, dándose una diferenciación de orden valorativo, representativo y de comportamiento, tratando de mantener un equilibrio. Así, la diferenciación categorial es, pues un proceso psicosociológico que liga las actitudes individuales a las actividades colectivas a través de evaluaciones y representaciones intergrupales” (Doise, 1977). Por ejemplo los demás grupos de acuerdo a sus experiencias podran categorizarnos y dar una imagen general de como nos visualizan: ¿ como flojos, nefactos, o como activos y profesionistas etc.

ATRIBUCION

El ser humano en ese afán de conocer el mundo, de entender a los demás, de entenderse a si mismo, siempre se hace preguntas: ¿ por qué estoy aquí? ¿ por qué soy así?, ¿ por qué “x” persona le pego a otra?, ¿ por qué no salimos de la crisis?, ¿ porqué no se castiga a los Salinas?, ¿ por qué tanta corrupción?, ¿ por qué tiembla?, ¿ por qué estos fenomenos naturales como el del niño y ahora el de la niña?, ¿ por qué algunos jefes no permiten que su gente se capacite? ¿ por qué algunos hablan muy bien del servicio y otros no? etc. Precisamente autores como **Langer**, nos dicen que “una de las razones para hacer una atribución es responder a una pregunta específica. Algunos investigadores creen que esta es la razón principal por lo que la gente se forma atribuciones, y que sin estas preguntas no se harían atribuciones”. “Otros creen que la gente está constantemente haciendo atribuciones causales a fin de **entender, predecir y controlar** su mundo (Heider, 1958). La teoría de la atribución es el estudio científico del porqué de estas preguntas. Los teóricos de la atribución asumen en general que la gente actúa como los científicos, tratando constantemente de dar sentido a sus mundos, formando teorías acerca de por qué las cosas suceden como lo hacen. “En ocasiones el perceptor desea saber más de la persona estímulo y puede tratar de **determinar** por qué esa persona se comporta de una manera particular. A esta parte **del proceso de percepción personal se llama Atribución**”.⁽³⁴⁾

Según Cosby y Perlman **las atribuciones causales** son las respuestas a estas preguntas. “Sirven como mediadores entre todos los estímulos que encontramos en nuestro mundo - las cosas que vemos, oímos y tocamos - y las respuestas que damos a estos estímulos”. Estas respuestas incluyen nuestros pensamientos y sentimientos, así como nuestras acciones. Por

tanto, no respondemos directamente a los acontecimientos que nos rodean. Más bien respondemos " al significado o interpretación que damos a esos acontecimientos, los cuales son provistos en parte por las atribuciones que nos formamos de ellos" .

A parte de que las atribuciones nos sirven para tratar de entender, predecir y controlar nuestro entorno, nuestras acciones, y las de los demás; también hacemos atribuciones a fin de elevar nuestra propia imagen y de sentirnos mejor. Las atribuciones también solemos hacerlas para justificar nuestros acciones. "En general, se tiende a dar crédito a nuestros éxitos y evitar responsabilidad por nuestros fracasos". Tomando en consideración lo antes dicho y para no caer en la miopía, de seguir creyendo **que todo** lo que hacemos esta muy bien hecho, es de suma importancia el tomar en cuenta lo que piensan nuestros clientes, con el objetivo de responsabilizarnos ahora sí, por nuestros fracasos, para estar en posibilidad de enmendarlos para beneficio de todos.

Por otra parte **las tres dimensiones primarias** a través de las cuales se han clasificado las atribuciones son: **internalidad, estabilidad y controlabilidad.**

internalidad

Heider diferenció primero entre **fuerzas internas y fuerzas externas** como causas de los acontecimientos. Esta distinción entre las causas personales internas del actor y las causas ambientales externas al actor constituye la dicotomía causal fundamental que han explorado los investigadores de la atribución. **Para Jones y Nisbett (1971)** " propusieron que los autores tienden a atribuir su propia conducta a causas situacionales (externas), en tanto que los observadores tienden a atribuir la conducta del actor a causas personales (internas) ". Por ejemplo en el área de Capacitación del nivel Central y Coordinación de Eventos, había por decirlo así dos tipos de personal: el que planeaba y coordinaba los eventos, y aquel que se encargaba de ejecutar las acciones y de brindar el servicio personal a los que acudían a los cursos. Cuando por X razones **el personal que coordinaba y/o planeaba** tenía que realizar las funciones de los otros, y si algo no había salido bien o el ambiente en el curso se había sentido pesado (que el profesor y/o asesor no llegó a tiempo, que no se les dio el material suficiente a los participantes, que la gente protestaba por el ruido que emitía el ventilador, que algunos de los participantes llegaron tarde al evento e interrumpían la clase del exponente etc.) **ellos se justificaban y atribuían a causas externas** estos acontecimientos: es que esto no me corresponde hacer a mí, mi jefe no me informó que el material lo tenía yo que fotocopiar, fue culpa del maestro, es que estaban de mal humor los participantes.

Mientras que los participantes a su vez atribuían estos acontecimientos **a causas personales internas** de los que ofrecían el servicio.

Estabilidad.

Weiner y colaboradores (1971) reconocieron una segunda dimensión, la estabilidad, subyacente a la mayoría de las atribuciones. Se refiere a lo permanente o cambiante de las causas .

Controlabilidad.

Las causas de un acontecimiento pueden denominarse controlables si las conductas (o causas) que conducen al acontecimiento están fuera de la capacidad de manipulación de los actores. Considerando que los actores no pueden manejar los antecedentes ambientales de los hechos, los factores causales externos en general serán incontrolables.

Kelley considera que hacemos **suposiciones** acerca de cómo opera el mundo y las empleamos además de nuestro conocimiento acerca de los hechos y sus causas probables, para hacer atribuciones rápida y eficientemente sobre las bases de información incompleta.

En este sentido, la teoría de la atribución y particularmente el estudio de las atribuciones causales (mediante las cuales establecemos una relación causa-efecto con respecto a un fenómeno) puede brindarnos un esquema de análisis a los distintos juicios emitidos por los empleados de la Administración General de Recaudación con respecto al personal y al servicio que este ofrece.

Pero así como este proceso, los anteriores también nos ayudan a entender que la Percepción es algo dinámico, en donde estos procesos están en juego a lo largo de nuestra vida, a lo largo de nuestra relación con otros y con el mundo que nos rodea. Pero además de esto , específicamente la Percepción ¿ que tiene que ver con la Calidad ? o ¿ Qué relación hay entre satisfacción del cliente y Percepción ? . Estas interrogantes fundamentales para realizar ciertas mejoras en una organización se aclaran a continuación.

4.2.- PERCEPCION, CALIDAD Y SATISFACCION

El ser humano, para llegar a serlo, ha necesitado de la protección, seguridad, afecto y conocimientos de los otros; por medio de la mano de ellos ha podido ponerse en contacto con el mundo, y ha adquirido a través de sus interrelaciones **y experiencias** una forma particular de ver el mundo. En efecto como dice Albert Einstein **“El aprendizaje es experiencia”** y este se inicia desde el útero materno. Estas experiencias se caracterizan por ser directas, involucran a los sentidos y a las emociones, comprometiendo totalmente a quien aprende. La experiencia se puede entender como el conjunto de conocimientos, de índole práctica, adquiridos a causa de presenciar, conocer o sentir a alguien una cosa en el mismo, por sí mismo y en sí mismo. Conjunto de antecedentes. Para K.K. Platónov la experiencia es el “Conjunto Global de influencias exteriores fijadas, transformadas a través del prisma de las necesidades”. La experiencia se forma en el curso de las acciones prácticas, a través del conocimiento de la realidad.

En el ámbito laboral y en particular en el área de Capacitación se suscitan cotidianamente infinidad de interrelaciones y por ende de experiencias entre el personal de dicha área con el de las demás áreas de la Administración General de Recaudación, al momento de ejecutar ciertas acciones concernientes a sus funciones.

Es indudable que **los principales actores en cada una de estas experiencias de servicio** son el prestador o proveedor del servicio (el personal de Capacitación: la subadministradora, los cuatro jefes de departamento, los coordinadores de área, técnicos o analistas, secretarías y auxiliares administrativos) y el receptor o cliente del mismo (todo el personal de la Administración General de Recaudación).

Cada uno de ellos al involucrarse en una experiencia de servicio participan de la siguiente manera:

Respecto al prestador del servicio, algunos de los elementos y características que **determinan esa relación** con el cliente son :

- **Los conocimientos** sobre la empresa, los servicios y las necesidades de sus clientes.
- **Las habilidades de** escucha, empatía, solución de problemas, comunicación, relación con el cliente.
- **Equipo, Tecnología, y recursos adecuados y suficientes** para el desempeño de su trabajo.
- **Actitudes** de interés por su trabajo y trato con las personas.
- **Expectativas**; qué espera de la empresa, su trabajo y los clientes.
- **Valores**; los valores, creencias, tradiciones, e inclusive la educación profesional, pueden facilitar u obstaculizar el camino hacia la adopción de actitudes y conductas orientadas hacia el servicio.

- **Contexto Organizacional;** una cultura de servicio que determine el cómo la gente se comporta y se relaciona, significa que los signos que influyen en el comportamiento se distinguen por enfocarse a la motivación hacia el servicio. Los valores, las normas de conducta y los sistemas de recompensa y sanciones se enfocan a resultados de alta calidad en los momentos de verdad.

En este sentido, Albrech indica que para la prosperidad de una organización de servicios, el personal necesita actuar con un nivel muy consistente de atención a las necesidades del cliente; siendo amable, útil, cooperador e interesado en el cliente, pues sólo así el cliente proyectará la misma actitud hacia la organización .

Albrecht considera que **el perfil** característico de una persona experta en el servicio es:

- Madurez
- Temperamento
- Talento social
- Tolerancia al frecuente contacto humano
- Autoestima y
- Asertividad

Resalta el hecho de que a muchas personas no les gusta estar en un cargo de servicio, porque lo consideran denigrante, de bajo status y que no se respeta. Esto sucede, sobre todo, en las sociedades occidentales dónde, por cuestiones culturales, la palabra servicio tiene una connotación de sirviente, servidumbre y servil, como ya se había mencionado anteriormente. Cuando esto sucede, las personas entran en un conflicto de valores y es difícil que se entreguen en cuerpo y alma al servicio.

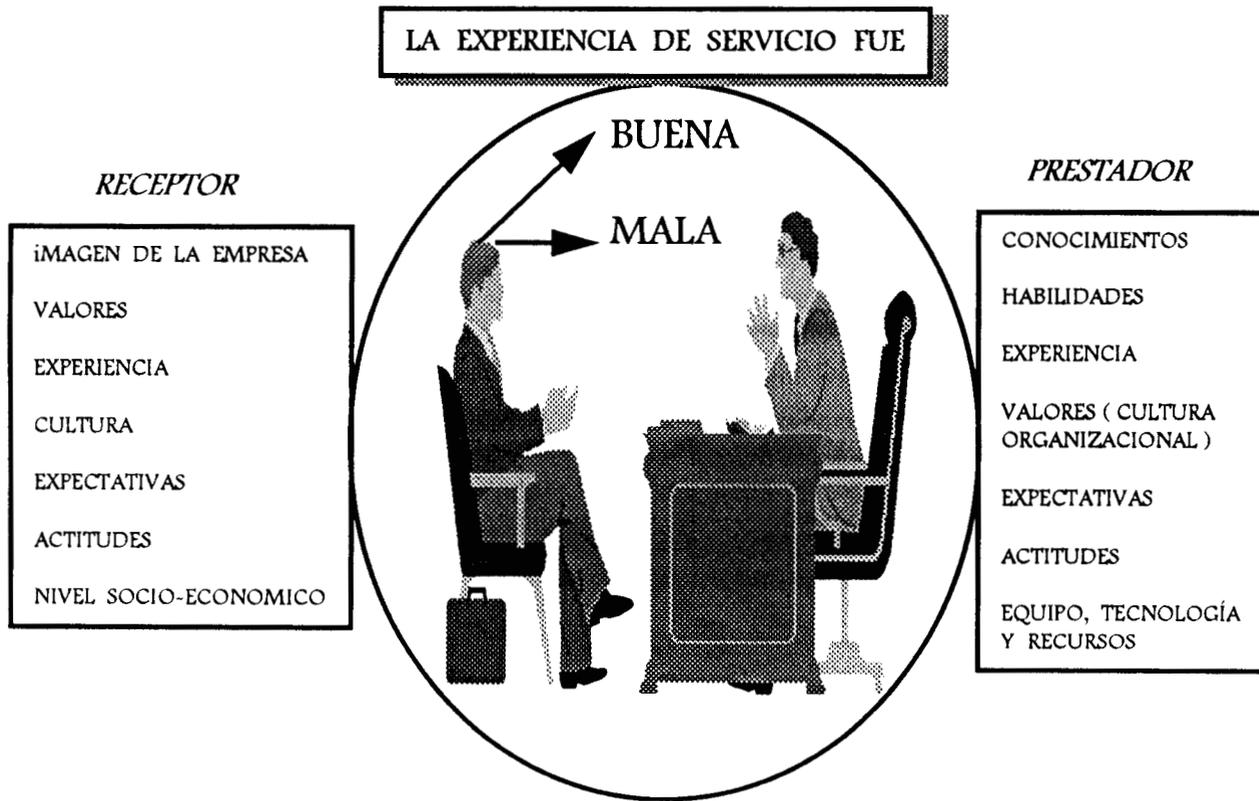
Por su parte Denton menciona que para dar un buen servicio, es necesario contar con personas a las que les guste servir y que tengan como características .

- Cortesía
- Atención personal
- Contacto visual
- Expresiones faciales
- Sinceridad
- Tacto
- Imagen amistosa
- Interés verdadero
- Empatía
- Respeto, y
- Que proporcionen sugerencias y ayuda.

Asimismo, **el receptor del servicio o cliente**, sea éste interno o externo, participa en la experiencia de acuerdo a varios elementos y características que posee, tales como:

- Imagen de la empresa; si el prestigio que se tiene de la empresa es bueno o malo.
- Expectativas; sobre lo que se espera del servicio.
- Experiencia; positiva o negativa sobre el servicio.
- Cultura; valores, tradiciones y costumbres que forman parte de la persona.
- Nivel Socio-Económico; el cual permite aspirar a recibir cosas con ciertas características.
- Actitudes; disposición, estado de ánimo para recibir el servicio.
- Necesidades; que se pretenden solucionar o satisfacer con el servicio.
- Conocimientos y Habilidades; sobre el tipo de servicio y la forma de recibirlo o reclamarlo.

Considerando lo anterior, podríamos resumir en el siguiente esquema los elementos y factores que como marco de referencia del empleado y del cliente, intervienen en la experiencia total de servicio y de los cuales depende que sea valorada como buena o mala del mismo:



Estos factores pueden determinar la relación con los clientes y por lo tanto el servicio que se les proporciona.

En los servicios, **las personas son más importantes que la tecnología**, está sólo sirve de apoyo, ya que las buenas relaciones y la confianza de los clientes, son dos factores de valor incalculable para todas las empresas y únicamente pueden ser transmitidas por las personas.

Al respecto Walker resalta que ...investigaciones realizadas han demostrado que el cliente concede mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales del servicio, dependiendo la calidad del servicio en gran medida **de que** quienes lo prestan se sientan a gusto realizando su trabajo. Teniendo presente **que la imagen y la reputación de una** compañía **la crea o la socava la actuación de aquellas personas** que están en contacto directo con el cliente .

Como consecuencia de estas interrelaciones, de estos "momentos de verdad" se producen en las mentes del personal de la A.G.R. impresiones, imágenes y/o percepciones sobre la relevancia que tiene el área de Capacitación así como de: el personal, las instalaciones y el servicio que ofrece.

Por lo tanto podemos decir en general que el servicio forma parte de una **experiencia** entre el personal de Capacitación y el de las demás áreas, **y que la calidad depende** de la experiencia personal de estos últimos, **de su percepción**. Por lo cual la calidad es en gran proporción algo subjetivo.

Como es obvio la relación que hay entre Calidad, Satisfacción del cliente y Percepción es indudable; y sino basta con hechar un vistazo a estos conceptos:

La calidad en sí es definida por el cliente, por lo tanto, **definimos calidad** como cualquier cosa que el cliente **perciba** como calidad; luego entonces **CALIDAD es lo que el cliente diga que es** . En este caso el personal de la A.G.R. nos definirá cuales son las características que debe tener el servicio de Capacitación para considerarla como de calidad.

SATISFACCION AL CLIENTE para Richard F. Gerson "Es la **percepción** que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas". (36)

La calidad en el servicio entonces **se mide** por la diferencia que se produce entre las **expectativas** del cliente y **su percepción** del nivel del servicio recibido. Es decir la manera en que el cliente espera ser tratado y la forma en la que percibe que es tratado.

En esto último tenemos que tener bien presente toda la problemática interna que tiene el área y el personal de Capacitación. Ya que todos los elementos que están ahí en juego, pueden tener serias repercusiones en la forma que nos perciben todos los involucrados en una experiencia de capacitación.

Ya que el personal de Capacitación es el primer cliente y si este no es atendido no va a poder dar lo que no ha recibido.

4.3.- Conocer las Percepciones de los empleados de la A.G.R.

Según los expertos en planeación estratégica y en atención al cliente, las empresas e instituciones que quieran iniciar un proceso de transformación y mejoramiento, deberán hacerse tres preguntas fundamentales ¿Dónde estamos, que somos y que hacemos? , ¿A donde deberemos estar y ser? Y ¿Que debemos realizar para lograr dicho objetivo?.

La planeación estratégica según los expertos en la materia “es el proceso de conducir a una organización desde dónde esta y es en el presente, hasta dónde deberá estar y ser en el futuro”. La planeación estratégica es una practica y una actitud mental para escuadrñar un futuro incierto, complejo y cambiante, y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas”.En síntesis se puede contemplar a la planeación estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos . Los negocios de hoy son el punto A, los negocios de mañana el B.

Bajo este contexto la planeación estratégica “encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones más acertadas en el presente para tener logros futuros”. Conocer al cliente en cuanto a su perfil de necesidades , percepciones, expectativas y opiniones, es un punto de partida que implica responder a la primer pregunta ¿Dónde estamos y que somos como área de Capacitación para los empleados de la A.G.R.

No se puede ofrecer un consejo mejor para iniciar un programa de perfeccionamiento del servicio que comenzar con los datos . El éxito del mejoramiento del servicio en capacitación depende de los conocimientos que tengan las personas que deben tomar las decisiones, respecto a lo que los clientes esperan del servicio, la percepción que tienen los empleados de la A.G.R. Sobre el mismo y las características que debe tener para ser considerado como de calidad.

Si se toman decisiones que no estén basadas en un conocimiento real y practico de las repuestas a esas preguntas las posibilidades de que se tomen decisiones incorrectas y se desperdicien cuantiosos recursos son muy grandes. Por eso la necesidad de realizar este tipo de investigaciones continuamente para conocer y satisfacer al cliente, para saber como estamos que debilidades tenemos y fortalezas tenemos, cuales son las áreas de mejora y que acciones implementar .

CAPITULO 5: METODOLOGIA

CAPITULO 5.- METODOLOGIA

5.1.-DEFINICION DEL PROBLEMA

Como lo mencione al principio de este proyecto, es de primordial importancia el de ir implementando ciertas mejoras en toda la organización . Para empezar a dar los primeros pasos hacia el logro de la calidad, considere conveniente iniciar por el principio, es decir, **conocer a nuestros clientes , sus necesidades y expectativas en materia de Capacitación**, así como el conocer de forma general el grado de satisfacción que tienen de nuestros servicios. A través de este proyecto de investigación quiero indagar y explorar sobre los aspectos anteriores, así como responder a la siguiente interrogante :

¿Cuál es la Percepción Social que los trabajadores de la Administración General de Recaudación (A.G.R.) tienen de : el personal, los líderes, la calidad del servicio y la relevancia del área de Capacitación ?

PERCEPCION DE

EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION

LA SUBADMINISTRADORA Y DE LOS JEFES
DEL AREA DE CAPACITACION

LA RELEVANCIA DEL AREA DE CAPACITACION

EL SERVICIO QUE BRINDA EL AREA

5.2.-HIPOTESIS

1

Ho: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto al personal del área de Capacitación **es favorable**.

Ha: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto al personal del área de Capacitación **es desfavorable**.

2

Ho: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a la **subadministradora y a los jefes** del personal del área de Capacitación **es favorable**.

Ha: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a la **subadministradora y a los jefes** del personal del área de Capacitación **es desfavorable**

3

Ho: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a la **relevancia** del área de Capacitación en la institución es favorable.

Ha: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a la **relevancia** del área de Capacitación en la institución es desfavorable.

4

Ho: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a el servicio que brinda es favorable.

Ha: **La percepción** que tienen los empleados de la A.G.R. con respecto a el servicio que brinda es desfavorable.

5

Ho: En general **el cliente** (los empleados de la A.G.R.) **esta satisfecho** con el servicio que proporcionamos.

Ha: En general **el cliente no esta satisfecho** con el servicio que ofrecemos.

6

Ho: En general si las experiencias de los clientes son positivas su Percepción hacia el área de capacitación y al servicio que ofrece debe ser favorable .

Ha: En general si las experiencias entre el personal de capacitación y los empleados de la A.G.R. son negativas, la percepción de estos últimos sera desfavorable.

5.3.- VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES

- EXPERIENCIAS DEL CLIENTE CON RESPECTO A EL AREA DE CAPACITACION
- CREENCIAS SOBRE EL AREA
- NIVEL SOCIOECONOMICO
- ESCOLARIDAD
- EDAD
- SEXO
- ANTIGÜEDAD EN LA A.G.R.
- NIVEL JERARQUICO

- PERCEPCION DE QUE SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS FUERON ALCANZADAS O REBAZADAS.

VARIABLES DEPENDIENTES

PERCEPCION
QUE TIENE DEL AREA
DE CAPACITACION

SATISFACCION
DEL
CLIENTE

5.4.- DEFINICIONES CONCEPTUALES .

PERCEPCION SOCIAL.- Es un proceso eminentemente creador, llevado a cabo por el organismo. La percepción no es un reflejo pasivo de la realidad, sino un proceso activo creador .

Para Stephen P. Robbins "La Percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente". Con base a o anterior podemos decir que la Percepción Social del individuo es la interpretación y significado que este da a las acciones de las demás personas y de si mismo, a partir de un marco de referencia organizado de acuerdo con sus propios valores y experiencias .

"La percepción se puede considerar como un resultado del aprendizaje social o la socialización; sujeta a los principios de la experiencia de cada individuo. Es decir, que todos los estereotipos, normas, reglas, valores etc. aprendidos a través de la experiencia, surten un efecto en la Percepción del individuo.

SATISFACCION DEL CLIENTE .- "Es la Percepción que él tiene de que fueron alcanzados o sobrepasadas sus necesidades y expectativas".

EXPERIENCIA.- "Conjunto de conocimientos, de índole práctica, adquiridos a causa de presenciar, conocer o sentir alguien una cosa en él mismo, por sí mismo y en sí mismo. Conjunto de antecedentes".

MOMENTOS DE VERDAD.- "Son cada uno de los contactos que se producen entre el personal y el cliente, o entre éste y la institución y sus instalaciones. durante estos breves o prolongados encuentros, los clientes se forman un juicio acerca de la calidad del servicio . Por ello resulta de vital importancia el manejo adecuado de cada uno de ellos" .

EXPECTATIVAS.- Es lo que el cliente espera del servicio del personal, en este caso del área de Capacitación .

SEXO.- Referida en el cuestionario como hombre o mujer.

EDAD.- Tiempo transcurrido de un individuo, desde el nacimiento hasta esta fecha.

ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO.- Tiempo que ha laborado el entrevistado en la Administración General de Recaudación" .

5.5.- DEFINICIONES OPERACIONALES

102

DIMENSIONES No.

PREGUNTAS

PERSONAL	11	EN GENERAL COMO DESCRIBIRIA USTED AL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION DE LA A.G.R. ES DECIR ¿ PARA USTED ELLOS SON ? O ¿ CREE QUE SON ?
	17	EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION ES ATENTO
	28	EL PERSONAL DEL AREA CAPACITACION ESTA CONFORMADA POR GENTE MUY PROFESIONISTA
AUTORIDADES DEL AREA DE CAPACITACION	18	LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION CUMPLEN CON SUS FUNCIONES DENTRO DE LA LA A.G.R.
	19	CONSIDERO QUE ,LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION LLEVAN UN SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION QUE RECIBO
	22	LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ATIENDE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION
	30	LOS RESPONSAIBLES DEL AREA DE CAPACITACION NO TIENEN UNA BUENA IMAGEN ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.
P E R C E P I O N RELEVANCIA DEL AREA DE CAPACITACION	6	¿ CONSIDERA QUE LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL PERSONAL Y LA EMPRESA ?
	7	¿ ACUDE A LOS CURSOS, EVENTOS Y/O SEMINARIOS DE CAPACITACION ?
	8	¿ USTED POR QUE CREE QUE MANDAN O ENVIAN AL PERSONAL, A LOS CURSOS QUE PROGRAMA EL AREA DE CAPACITACION?
	12	ESTA DE ACUERDO EN QUE EL AREA DE CAPACITACION HA INCIDIDO DETERMINATEMENTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y/O METAS DE LA A.G.R.
	20	CONSIDERO QUE EL AREA DE CAPACITACION DE LA A.G.R. ES VITAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE ESTA ORGANIZACIÓN.
	21	EL AREA DE CAPACITACION TIENE UNA BUENA REPUTACION ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.
	24	LA CAPACITACION EN LA A.G.R. ES MAS UN COSTO QUE UNA INVERSION.
25	LO QUE APRENDO EN LOS CURSOS DE CAPACITACION ES SIEMPRE APLICABLE EN LAS ACTIVIDADES DIARIAS QUE REALIZO EN MI AREA.	
SERVICIO	10	¿ EN GENERAL LAS EXPERIENCIAS Y/O IMPRESIONES QUE TIENE DEL AREA DE CAPACITACION SON ?
	13	EN FORMA GENERAL; A CONSIDERACION DE USTED, LA CALIDAD DE LA CAPACITACION QUE SE DA EN LA A.G.R. ES :
	15	CONSIDERA EN TERMINOS GENERALES QUE LA RELACION QUE TIENE SU AREA CON LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ES:
	16	EN GENERAL MENCIONE LAS TRES COSAS QUE A USTED MAS LE GUSTEN DEL AREA DE CAPACITACION Y/O DEL PERSONAL QUE LA CONFORMA Y LAS TRES QUE MAS LE MOLESTAN ?
	23	HAY UNA COMUNICACIÓN PERMANENTE CON EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION PERSONALES Y/O DEL PERSONAL DE MI AREA SEAN ATENDIDAS Y SATISFECHAS.
	27	EL AREA DE CAPACITACION CUMPLE SIEMPRE CON LO QUE PROMETE
	29	HE RECIBIDO LA CAPACITACION ADECUADA PARA MI TRABAJO
	31	EL AREA DE CAPACITACION CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS QUE TENIA USTED, PARA ESTE AÑO DEL 96, EN CUANTO A SU CAPACITACION Y/O LA DE SU PERSONAL
	32	A CONSIDERACION DE USTED, INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS SUS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA ESTE AÑO .
	33	A CONSIDERACION DE USTED, INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS ESTE AÑO, LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA EL PERSONAL DE SU AREA.
34	CONSIDERA QUE EN EL AÑO PROXIMO EL AREA DE CAPACITACION SI CUBRIRA SUS NUEVAS NECESIDADES DE CAPACITACION	
36	ALGUNA SUGERENCIA PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO	
CREENCIAS SOBRE LA CAPACITACION	9	LA RESPONSABILIDAD DE MANTENER BIEN CAPACITADO AL PERSONAL DE LA A.G.R. A SU CONSIDERACION DEBERIA DE SER DE :
	26	ES TAREA DE TODOS EL MANTENER BIEN CAPACITADO AL PERSONAL DE LA A.G.R.
DEFINICION DE CALIDAD	14	QUE CARACTERISTICAS DEBERIA TENER Y/O CUMPLIR EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE USTED CALIFICARA COMO DE "CALIDAD EL SERVICIO Y LA CAPACITACION QUE SE LES PROPORCIONA ?
EXPECTATIVAS	35	CUALES SON LAS EXPECTATIVAS QUE TIENE EN MATERIA DE CAPACITACION PARA EL PROXIMO AÑO. ES DECIR QUE ES LO QUE ESPERA EL PROXIMO AÑO DEL AREA DE CAPACITACION.

5.6.- INSTRUMENTO .

En la construcción del presente cuestionario tubo mucho que ver los resultados que arrojó el diagnostico previo, que realizamos los integrantes del área de Capacitación, ya que nos sirvió como una prueba piloto. Ahí a través de la discusión y la reflexión se identificaron diferentes factores que están jugando en esta investigación y que finalmente se incluyeron en el instrumento. Este diagnostico fue útil en la primera fase de la construcción del instrumento, en la segunda parte ya con una visión más precisa y tomando en cuenta los conceptos de calidad, Satisfacción del cliente, y Percepción, se afinaron y reelaboraron las preguntas y reactivos con la finalidad principalmente de: Conocer a nuestros clientes (los trabajadores de la A.G.R.), de identificar ¿qué estamos haciendo bien y que estamos haciendo mal?, de saber si ¿están satisfechos con el servicio que ofrecemos? y de conocer ¿ Como nos perciben ? .

Para recabar la información del presente estudio, se diseñó un cuestionario de opinión, el cuál incluye preguntas abiertas, cerradas y afirmaciones de tipo Likert . Con el cual se pretende conocer a grosso modo como están incidiendo las anteriores variables en la Percepción de los empleados de la A.G.R. , así como responder a los objetivos planteados en este proyecto.

La diversidad de preguntas está conformada de la siguiente manera:

TIPO DE PREGUNTA	NUMERO DE PREGUNTA	No. TOTAL	
		POR TIPO DE PREGUNTA	TIPO DE PREGUNTA
CERRADA	1,2,3,4,5,32, Y 33	7	CONOCER LAS OPINIONES, EXPECTATIVAS Y LA PERCEPCION SOBRE DIFERENTES ASPECTOS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN, ASI COMO LA SATISFACCION DE NUESTROS CLIENTES.
ABIERTA	8,9,11,14,16,35 Y 36	7	
MIXTA	6,7,10,12,13,15,31 Y 34	8	
TIPO LIKeRT	17 - 30	14	

Para el manejo de la información primero se sacaron frecuencias y porcentajes para cada una de las preguntas cerradas y abiertas. Para el análisis de las respuestas de las preguntas mixtas y de tipo likert me base en el método de análisis de Pareto, que se enfoca principalmente en los "pocos vitales" que son los que tienen una incidencia mayor en la problemática y explicación de las cosas. Lo que permitira a su vez centralizar los esfuerzos para solucionar y efectuar ciertas mejoras.

5.7.- TIPO DE INVESTIGACION .

Se realizara un tipo de investigación de tipo exploratorio, es decir no es concluyente, sino el objetivo es documentar ciertas experiencias. Este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que constituyan la materia prima para investigaciones más precisas. El objetivo de este estudio es conocer cual es la Percepción de los trabajadores de la A.G.R. con respecto al área de Capacitación, de sus expectativas, de su satisfacción con el servicio, así como conocer y de precisar más sobre los aspectos que estan determinando esa percepción. Para así estar en posibilidades de realizar ciertas mejoras en los procesos del área de Capacitación Para brindarles un mejor servicio a nuestros clientes.

5.8.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION .

Se realizara una investigación no experimental, es decir aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hara es observar el fenomeno tal y como se da en su contexto natural, para despues analizarlo.

Como señala Kerlinger (1979, p.116) "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" . Los sujetos seran investigados en su ambiente natural, en su realidad.

5.9.- MUESTRA .

Nuestra Unidad de Análisis en este estudio serían todos los trabajadores de la Administración General de Recaudación del Nivel Central. Esta sería la Población a estudiar, sobre la cual se haran ciertas inferencias. La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La muestra suele ser definida como un subgrupo de la Población .

De acuerdo a los objetivos de este proyecto se utilizara una muestra no Probabilística por cuotas. Aquí el procedimiento no es mécnico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona.

La Población de la A.G.R. es de 700 personas, la Administración General de Recaudación esta constituida por 6 Administraciones Centrales. Por lo que se decidio tomar una muestra de 72 personas, es decir se realizaron 12 encuestas por Administración. Inicialmente se pretendían 20 por administración dando un total de 120 encuestas, sin embargo en el momento de aplicar las encuestas que fue en el mes de diciembre fue imposible aplicarlas todas, ya que la gente no estaba muy dispuesta , argumentando que tenían mucho trabajo y estaban a punto de salir de Vacaciones. Después cuando mi intención era aplicar las restantes encuestas en enero se me notifica que mi relación laboral con la Secretaría de Hacienda se había terminado, ya que hubo un recorte presupuestal lo que me dificulto la entrada a la institución y por consiguiente a la terminación de los otros cuestionarios, a pesar de esta situación trate de ajustar los 12 cuestionarios por Administración y tratar de abarcar por cada Administración los cuatro grandes bloques de puetos: El nivel Directivo, el de los jefes, el de los analistas y el de los auxiliares. Para así tener un panorama General de todos los Puntos de vista del personal de la A.G.R.

6.- RESULTADOS Y GRAFICAS
POR DIMENSION.

Para una mejor comprensión de resultados se presentan de la siguiente manera: primero los que corresponden a Nivel Jerárquico, Escolaridad, Edad, Sexo y Años Laborando en la A.G.R.; después se mostraron los resultados por dimensión (Percepción del Personal, Percepción de las autoridades de capacitación, Percepción de la relevancia del área de Capacitación y Percepción del Servicio), así como la Satisfacción, Expectativas y la Definición de lo que es Calidad en la Capacitación, según los empleados.

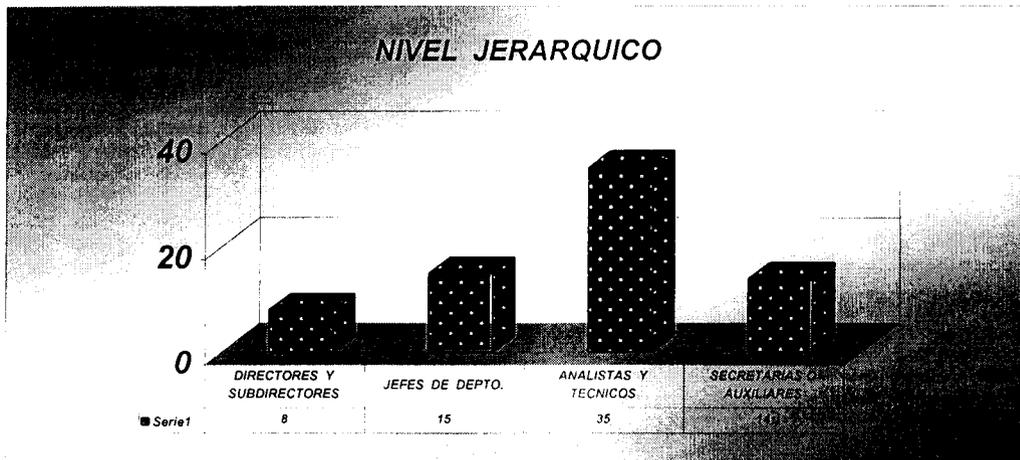
La muestra investigada de 72 personas se caracterizo por los siguientes aspectos:

35 Personas son Analistas o también considerados como técnicos u operativos; que representan dentro de esta muestra el 48.61%

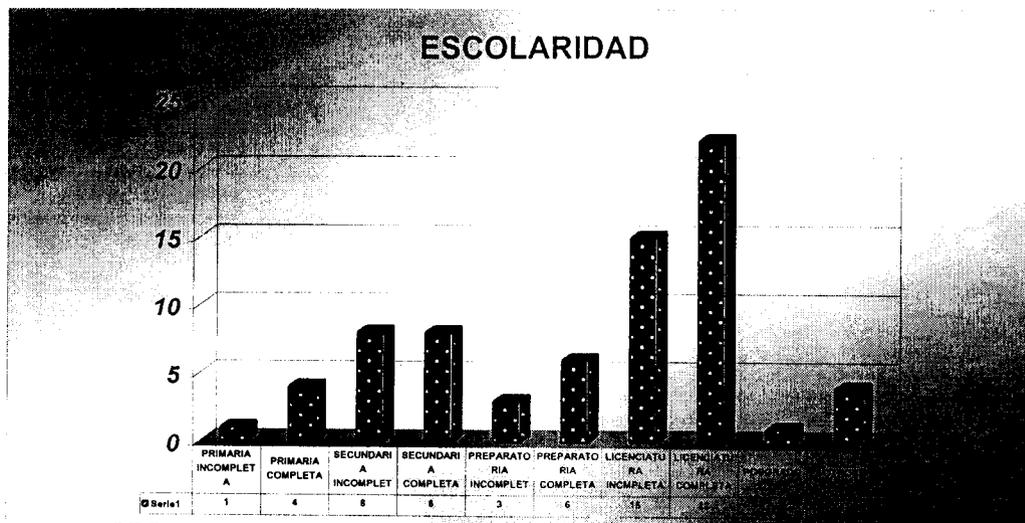
15 personas son Jefes de Departamento que representan el 20.83%

14 personas están dentro del rubro de Secretarías o Auxiliares administrativos con el 19.44% y por último

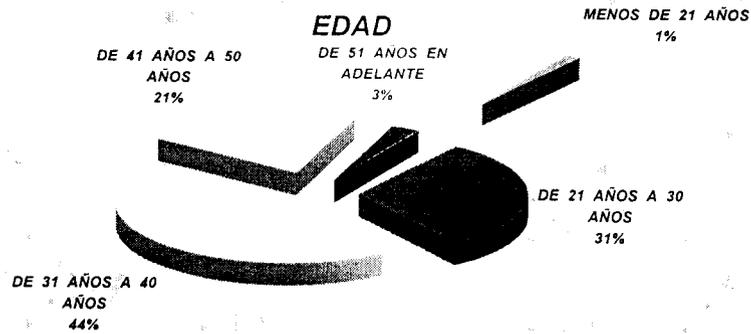
8 personas son Directores y/o Subdirectores que representan el 11.11%



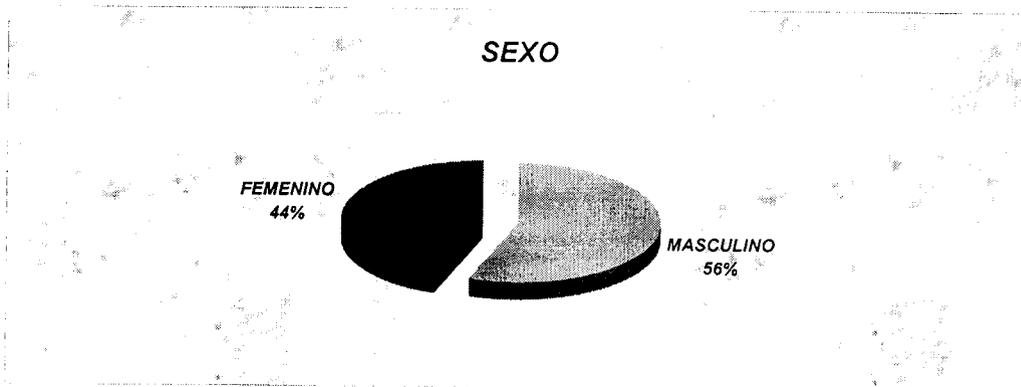
En cuanto a la escolaridad el 6.94% de los entrevistados esta en el nivel de Primaria, el 22.22% de los entrevistados esta en el nivel de Secundaria, el 12.5% esta en el Nivel Medio Superior, el porcentaje más alto esta comprendido en el Nivel Superior con un 51.38% y en Nivel de Posgrado 1.38% como se observa en la siguiente gráfica.



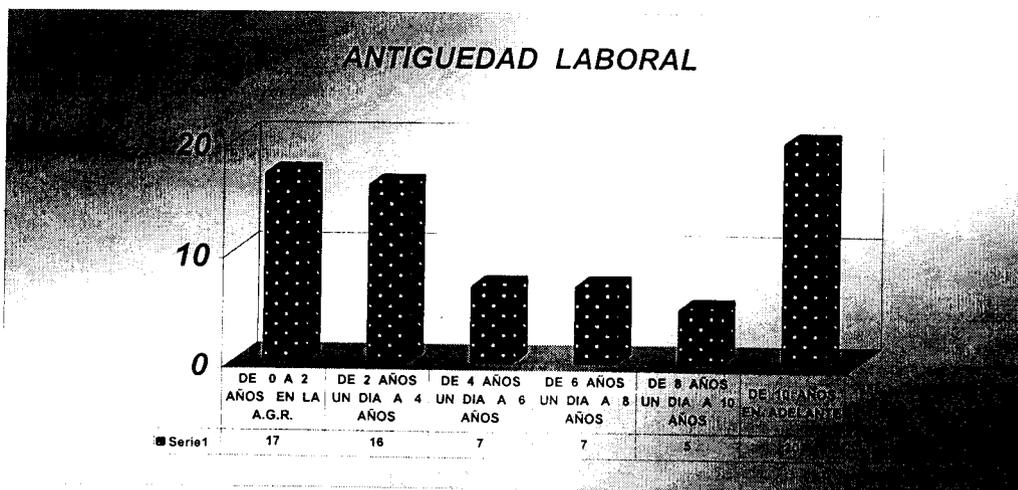
En cuanto a la Edad el 1.39% tiene menos de 21 años, el 30.55% esta comprendido en el rango de 21 a 30 años, el 44.44% se encuentra en un rango de 31 a 40 años, el 20.8% entre los 41 a 50 años y por ultimo el 2.7% esta de los 51 años en adelante.



La muestra esta conformada en cuanto al sexo de los encuestados por el 55.55% de varones y el 44.4% de mujeres como se aprecia en la siguiente gráfica.



Se observan dos polos en lo que se refiere a la antigüedad en el trabajo: uno de gente con pocos años dentro de la A.G.R., que representa el 45.83% y otro de gente con ya bastantes años dentro de la misma que conforma el 34.72%



6.1.- DIMENSIÓN : PERCEPCION DEL PERSONAL

LAS PREGUNTAS QUE RESPONDEN A ESTA DIMENSIÓN SON LAS SIGUIENTES:

11.- EN GENERAL COMO DESCRIBIRÍA USTED AL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACIÓN DE LA A.G.R. ; ES DECIR ¿ PARA USTED ELLOS SON ? O ¿ CREE QUE SON ? Y LAS RESPUESTAS SON :

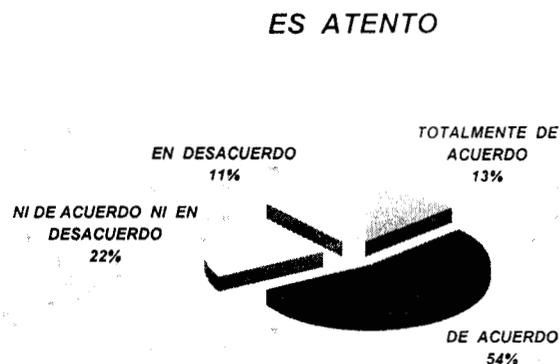
- ACCESIBLES, AMABLES Y ATENTOS	15.38 %
- ACTIVOS, ESTUSIASMAS Y DINÁMICOS	8.97 %
- RESPONSABLES, ORGANIZADOS Y DISCIPLINADOS	8.97 %
- ES GENTE BIEN PREPARADA	6.4 %
- PROFESIONALES Y EDUCADOS	5.13%
- IDÓNEOS PARA ESTA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN	3.85 %
- GENTE IMPORTANTE, VALIOSA PARA LA A.G.R.	2.56 %
- BUENOS INSTRUCTORES	2.56 %
- PROMOTORES DEL CAMBIO	1.28 %
- CREATIVOS	1.28 %
- PERSEVERANTES	1.28 %
- DISTRAÍDOS Y DESORGANIZADOS	7.7 %
- DESCONOCEN LA FUNCIÓN, NO ESTÁN CAPACITADOS PARA LLEVARLA A CABO.	6.4 %
- ALTANEROS, PREPOTENTES Y PEDANTES	3.85 %
- FRUSTRADOS Y MEDIOCRES	2.56 %
- MUY TEÓRICOS	1.28 %
- JUGUETONES	1.28 %
- SELECTIVOS (A LA HORA DE PROGRAMAR UN CURSO) NO TOMAN EN CUENTA A TODO EL PERSONAL	1.28 %
- NO CONTESTO	10.25 %
- NO PUEDE PREJUZGAR, NO LOS CONOCEN BIEN	7.7 %

LA SEGUNDA PARTE DE ESTA PREGUNTA ES SABER ¿POR QUE DICEN QUE ELLOS SON ASÍ ? Y LAS RESPUESTAS EN PORCENTAJE SON :

- PORQUE CUANDO LOS CONSULTAMOS TIENEN BUENA DISPOSICION Y SABEN TRATARLOS.	14.03 %
- PONEN EMPENO EN SU TRABAJO Y LO HACEN CON CALIDAD	7.02 %
- CUENTAN CON LOS CONOCIMIENTOS Y ESTÁN CAPACITADOS	5.26 %
- DINÁMICOS Y ALEGRES	3.51%
- EJECUTAN TODAS SUS ACTIVIDADES EN LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS Y SE APEGAN A LAS TAREAS	3.51 %
- ENCUENTRAN SOLUCIONES	1.75 %
- CUMPLEN CON LO QUE PROMETEN	1.75 %
- SON PUNTUALES	1.75 %
- SE NECESITAN PARA AFRONTAR LOS CAMBIOS	1.75 %
- SON AMIGABLES	1.75 %
- SON EL APOYO DE LA A.G.R.	1.75 %
- POR LOS DESPLEGADOS QUE DISTRIBUYEN, POR QUE INFORMAN	1.75 %
- NO SON INSTRUCTORES Y HACEN ABURRIDOS LOS CURSOS	8.8 %
- SIEMPRE QUE LOS VEMOS ESTÁN COTORREANDO O EN PACHANGAS.	3.51 %
- ALGUNOS SON CONTESTONES Y DAN LA INFORMACIÓN DE MALA GANA	3.51 %
- SON DISTRAÍDOS YA QUE PERDIERON MIS CONSTANCIAS	3.51 %
- POR QUE SON CHISMOSOS	1.75 %
- SON INDIFERENTES	1.75 %
- LES FALTA PLANEACIÓN	1.75 %
- NO APROVECHAN SU PERFIL Y POR ESO SE FRUSTRAN	1.75 %
- QUIEREN ABARCAR MUCHO Y NO AMARRAN NADA	1.75 %
- NO AVISAN AL PERSONAL QUE ESTA INSCRITO	1.75 %
- SON SELECTIVOS POR QUE SOLO ELIGEN A SUS CUATES PARA LOS CURSOS	1.75 %
- POR QUE EL JEFE LES SOLAPA SUS ERRORES	1.75 %
- NO CONTESTARON	10.52 %
- NO LOS CONOCEN A FONDO Y NO PUEDEN EMITIR UN JUICIO	5.26 %

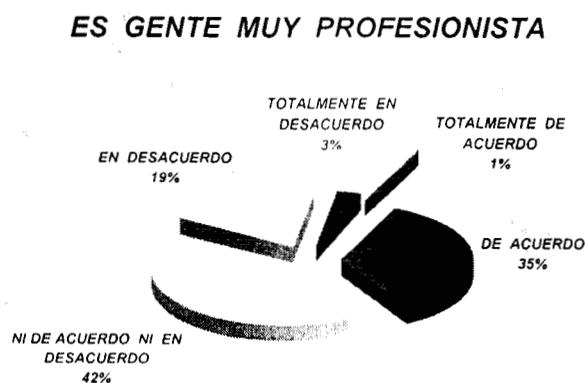
17.- EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION ES ATENTO

Tomando en consideración la suma de los que opinaron de forma positiva se puede decir que un 67% esta de acuerdo en que el personal del área de Capacitación si es atento. Hay un 23% de los que se mantienen neutros ante esta afirmación y por último un 11% que esta en desacuerdo ante la misma, como se puede apreciar en la siguiente gráfica.



28.- EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION ESTA CONFORMADA POR GENTE MUY PROFESIONISTA

El 36% de los encuestados contesto positivamente esta afirmación, el 22.5 % contesto negativamente a la afirmación y el 42% restante no esta ni a favor ni en contra.

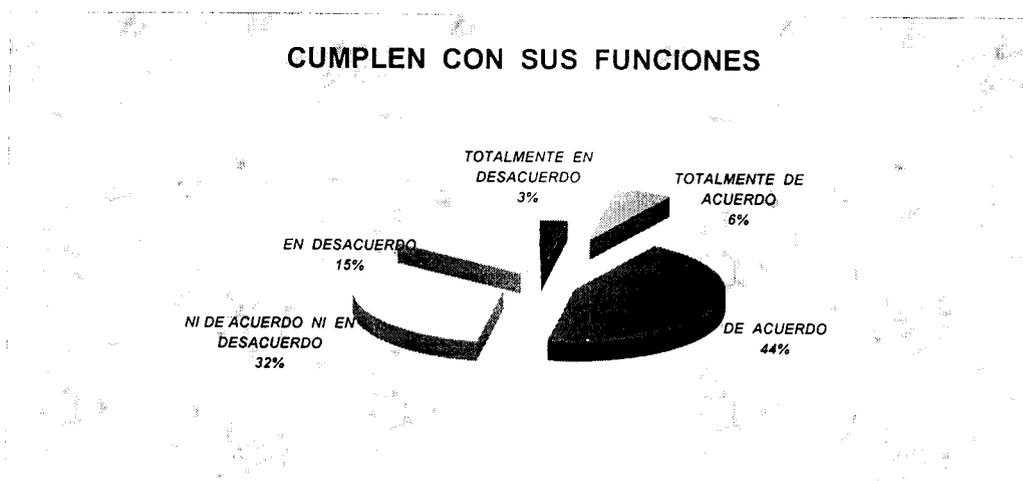


6.2.- DIMENSION : PERCEPCION DE LAS AUTORIDADES DEL AREA DE CAPACITACION

Así como se trata de conocer como perciben al personal, también es importante conocer la percepción que tienen de las autoridades. Las preguntas que responden a esta dimensión son las siguientes :

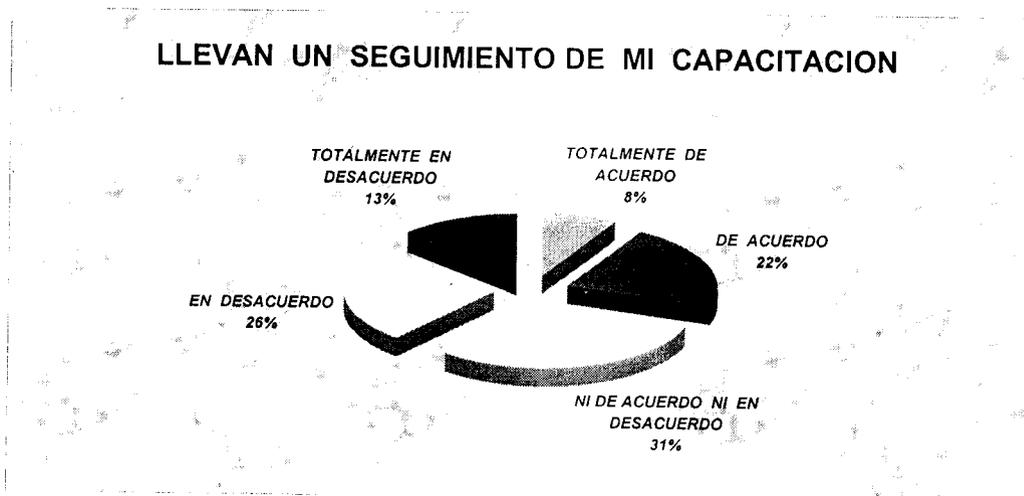
18.- LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION CUMPLEN CON SUS FUNCIONES DENTRO DE LA A.G.R.

El 50% esta de acuerdo con esta afirmación, el 32% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y por último el 18% esta en desacuerdo.



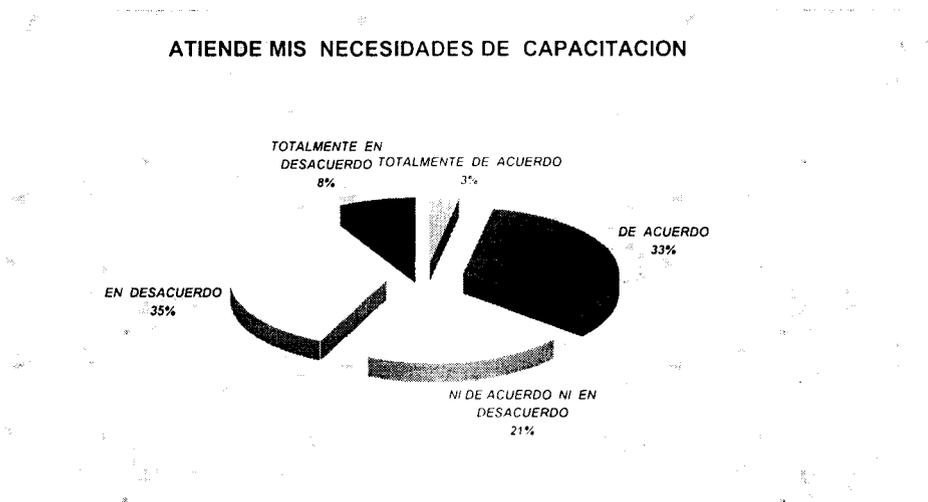
19.- CONSIDERO QUE LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION LLEVAN UN SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION QUE RECIBO.

El 30.55% opina que esta de acuerdo con esta afirmación, 38.8% no esta de acuerdo con esta afirmación y un 30.55% es neutro.



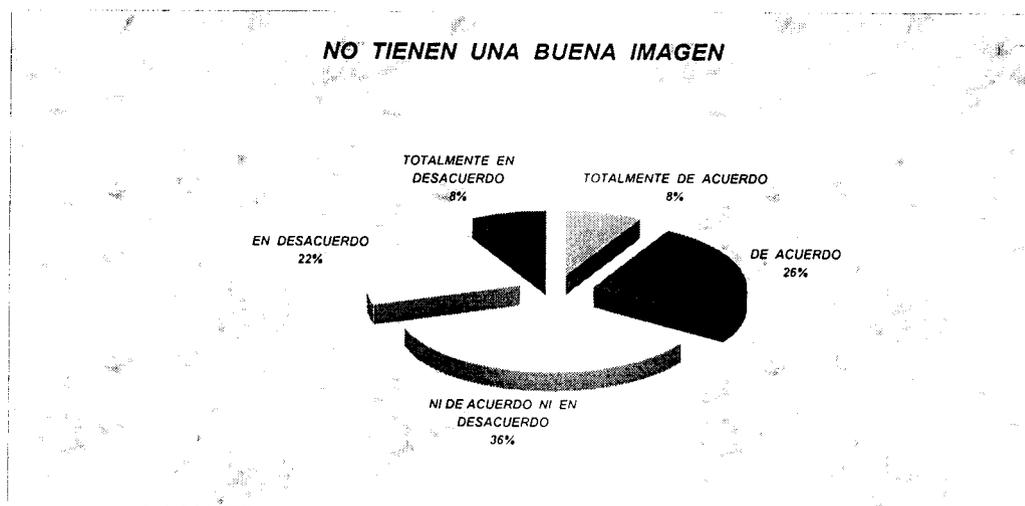
22.- LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ATIENDE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION

La suma de los que contestaron afirmativamente es del 36.11% , de los que no concuerdan con esta afirmación son el 43.055 y los que se mantienen neutros son un 20.83% .



30.- LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION NO TIENEN UNA BUENA IMAGEN ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.

El 34.72% respondieron afirmativamente, el 30.55% no concuerda con esta afirmación y un 34.72% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

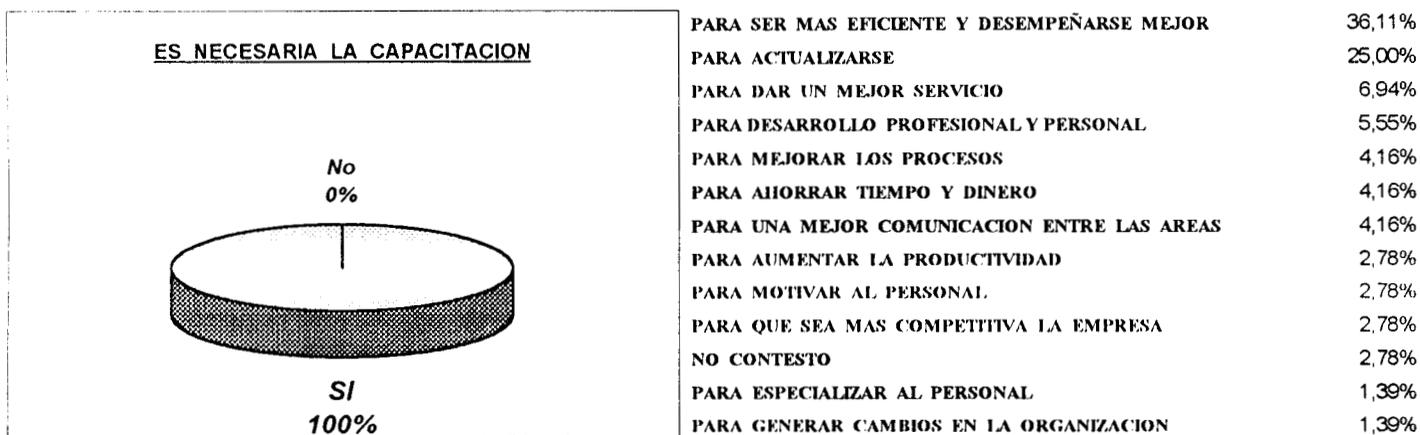


6.3.- DIMENSION : PERCEPCION DE LA RELEVANCIA E IMPORTANCIA DEL AREA DE CAPACITACION

Esta dimensión permitira para el posterior análisis, conocer que tanto peso conceden o tiene para ellos el área de capacitación, tanto para su desarrollo personal y laboral, así como en el logro de los objetivos de la Administración General de Recaudación.

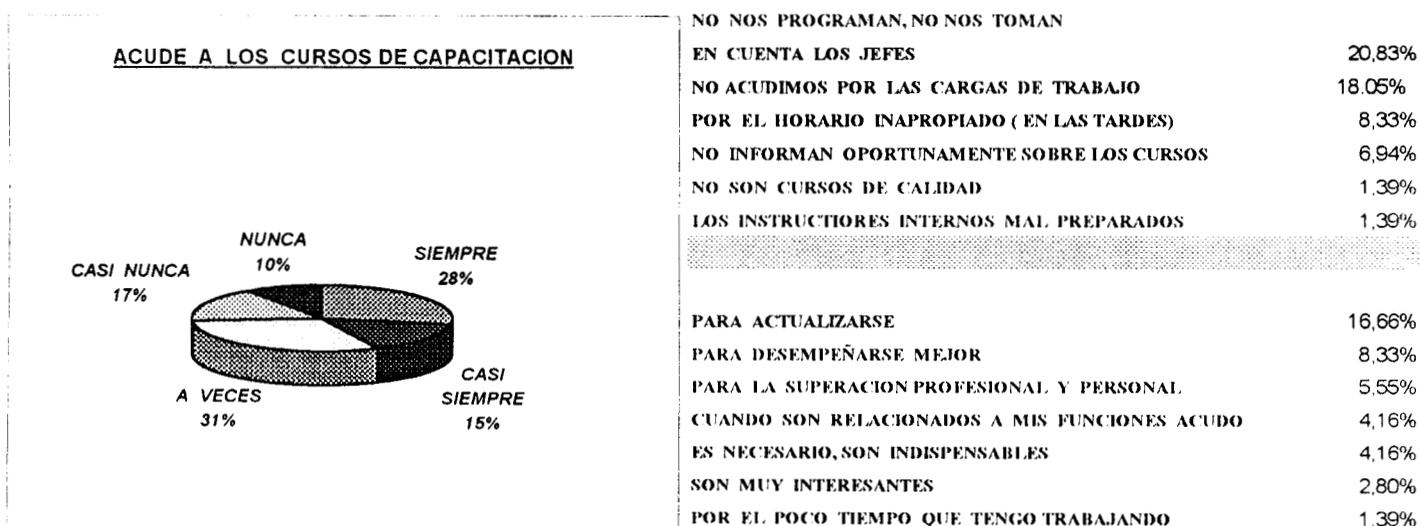
Las preguntas que se hicieron para conocer esta dimension y sus respuestas se presentan a continuacion.

6.- ¿CONSIDERA QUE LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL PESONAL Y LA EMPRESA ? Y ¿ POR QUE ?



7.- ¿ ACUDE A LOS CURSOS, EVENTOS Y/O SEMINARIOS DE CAPACITACION ? Y ¿ POR QUE ?

EL 43% contesto positivamente , el 30% dijo que a veces y el 27% que no acudia .



8. - ¿USTED POR QUE CREE QUE MANDAN O ENVIAN AL PERSONAL, A LOS CURSOS QUE PROGRAMA EL AREA DE CAPACITACION ?

PARA ACTUALIZARLOS	36,11%
PARA DESEMPEÑARSE MEJOR Y SER MAS EFICIENTE	20,83%
PARA CONOCER MEJOR LAS FUNCIONES DE MI AREA Y DE LA S.H.C.P	8,33%
PARA MEJORAR LAS ACTITUDES DEL PERSONAL	4,16%
PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL TRABAJO	4,16%
PARA DAR UN MEJOR SERVICIO	1,38%
PARA SUPERACION PERSONAL	2,78%
POR QUE ALGUNOS LAS NECESITAMOS	2,78%
SIN PALABRAS	2,78%
NO CONTESTO	4,16%
PARA CUMPLIR CON EL REQUISITO DE LA CAPACTACION, PARA JUSTIFICAR	5,55%
PARA QUE LOS TENGAN OCUPADOS, PARA QUE LLENEN EL CUPO	5,55%
LOS MANDAN PORQUE LE CAEN BIEN AL JEFE	1,38%

12. - ¿ESTA DE ACUERDO EN QUE EL AREA DE CAPACITACION HA INCIDIDO DETERMINANTEMENTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y/O METAS DE LA A.G.R. ?

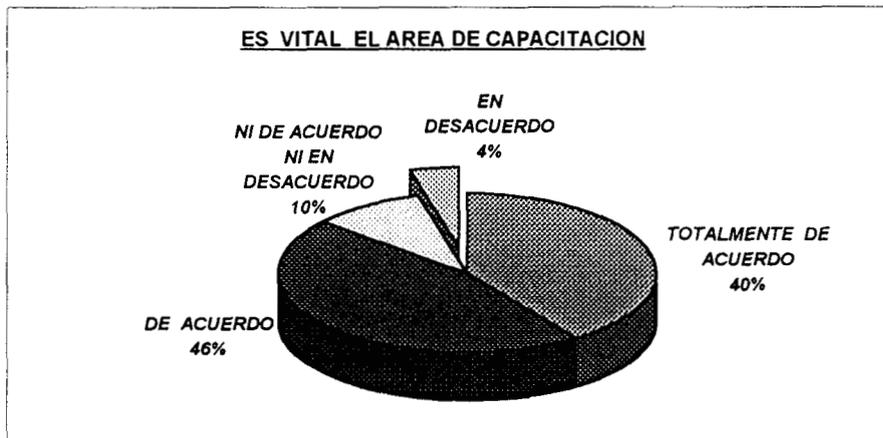
HA INCIDIDO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA A.G.R.



ACTUALIZA AL PERSONAL Y ESTE ES MAS PRODUCTIVO	19,44%
COADYUBAN EN LAS METAS Y LOS LOGROS DE LA INSTITUCION	8,33%
POR BRINDAR CAPACITACION A TODOS LOS NIVELES	5,55%
TIENE UNA RAZON DE SER	5,55%
DEBE TENER UNA BUENA IMAGEN	2,78%
NO CONTESTO	16,66%
NO TIENE ELEMENTOS PARA EVALUAR ESTO	6,94%
NO SE CUBRIERON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	9,72%
NO ES QUIEN PROPONE, NO TIENE PESO	9,72%
DEBEN PROGRAMAR MAS CURSOS QUE SE APEGUEN A LA RECAUDACION Y A LAS NUEVAS NECESIDADES	4,16%
NO SOLO ES POR CAPACITACION, INCIDEN MAS OTRAS AREAS	4,16%
AUN SIN LA CAPACITACION HE SACADO BIEN MI TRABAJO	2,78%
NO TODOS RECIBIMOS LOS CURSOS	2,78%
FALTA UNA CAPACITACION INTEGRAL	1,39%

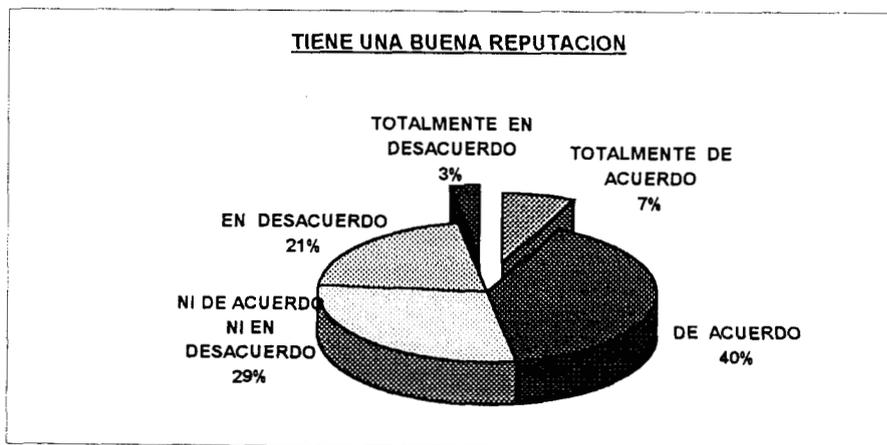
20.- CONSIDERO QUE EL AREA DE CAPACITACION DE LA A.G.R. ES VITAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE ESTA ORGANIZACION

Tomando en consideración la suma de los que opinaron positivamente ante esta afirmación el 86.11% de los encuestados esta de acuerdo , el 9.72% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.17 % esta en desacuerdo.



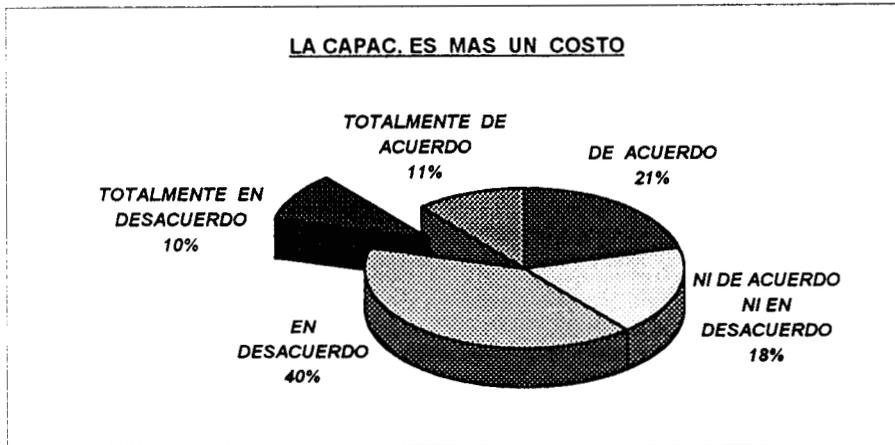
21.- EL AREA DE CAPACITACION TIENE UNA BUENA REPUTACION ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.

El 47.22% es la suma de los que opinaron positivamente ante esta afirmación, el 29.16% no esta de acuerdo ni en desacuerdo y 23.61% opino negativamente .



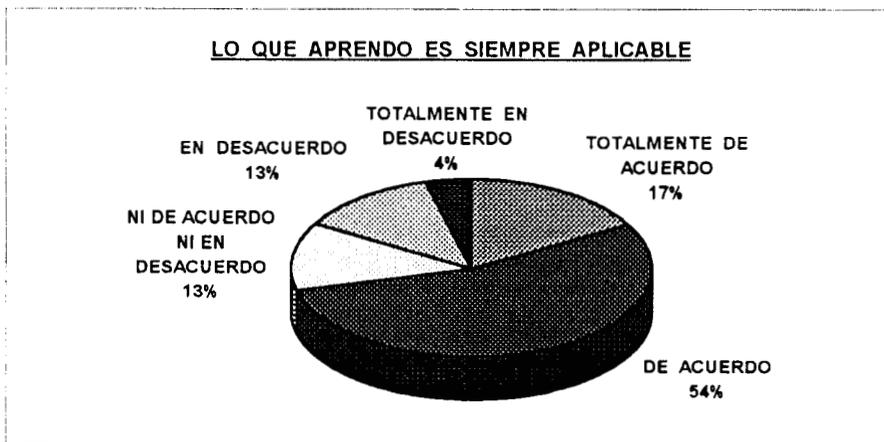
 24.- LA CAPACITACION EN LA A.G.R. ES MAS UN COSTO QUE UNA INVERSION

Tomando en consideración la suma de los que opinaron positivamente ante esta afirmación el 31,94% de los encuestados esta de acuerdo, el 18,05% no esta ni de acuerdo ni en desacuerdo y la gran mayoría el 50 % esta en desacuerdo.



 25.- LO QUE APRENDO EN LOS CURSOS DE CAPACITACION ES SIEMPRE APLICABLE EN LAS ACTIVIDADES DIARIAS QUE REALIZO EN MI AREA

El 70,83% es la suma de los que opinaron positivamente ante esta afirmación, el 12,5% no esta de acuerdo ni en desacuerdo y el 16,66% opino negativamente.



6.4.- DIMENSION : PERCEPCION DEL SERVICIO

Esta dimensión es la más importante ya que nos permitira determinar y conocer la calidad del servicio que ofrecemos así como las areas de oportunidad para mejorar.

Las preguntas que se hicieron para conocer esta dimension y sus respuestas se presentan a continuacion.

10.- ¿EN GENERAL LAS EXPERIENCIAS Y/O IMPRESIONES QUE TIENE DEL AREA DE CAPACITACION SON ?

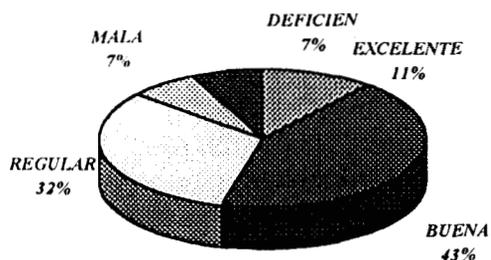
¿POR QUE ?



EXISTE BUENA DISPOSICION Y APOYO PERSONAL	13,89%
SABEN DAR LOS CURSOS, SON DIDACTICOS	5,55%
HAN CUBIERTO MIS EXPECTATIVAS	4,17%
EL AREA ESCOGE BIEN A SUS INSTRUCTORES	4,17%
REALIZAN BUENOS EVENTOS	1,39%
MUESTRAN INTERES	1,39%
NO DAN A CONOCER LOS CURSOS, POCA INFORMACION	12,50%
POCOS REALIZAN SU TRABAJO PROFESIONALMENTE (DEBEN TOMAR EN SERIO SU TRABAJO)	8,33%
LOS CURSOS SON POCOS Y MAL PREPARADOS	6,94%
SON DEFICIENTES LOS MANUALES Y FALTA MATERIAL DIDACTICO	5,55%
NO IDENTIFICAN REALMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION	5,55%
NO NOS PROGRAMAN	5,55%
HAY MUCHA DESORGANIZACION	4,17%
LOS INSTRUCTORES NO SABEN TRANSMITIR EL CONOCIMIENTO Y NO PROFUNDIZAN EN LOS TEMAS	2,78%
LA CAPACITACION NO ESTA DIRIGIDA ADECUADAMENTE	2,78%
NO CONTESTO	2,78%
ALGUNOS SON ALTANEROS Y PREPOTENTES	2,78%
NO PUEDO OPINAR POR QUE NO HAY MUCHO ACERCAMIENTO CON EL AREA	2,78%
DEBEN CAPACITAR A SUS INSTRUCTORES INTERNOS PARA PRESCINDIR DE LOS EXTERNOS	1,39%
FALTA MAS ACERCAMIENTO DEL AREA DE CAPACIT.	1,39%
ES UN AREA DE 2o. PLANO	1,39%
HORARIOS INADECUADOS	1,39%
PARECE QUE SIEMPRE ESTAN EXPERIMENTANDO	1,39%

13.- ¿EN FORMA GENERAL, A CONSIDERACION DE USTED, LA CALIDAD DE LA CAPACITACION QUE SE DA EN LA A.G.R. ES ?
 ¿POR QUE DICE ESO ?

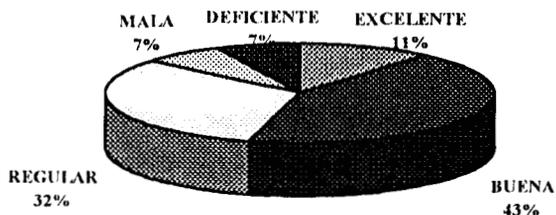
LA CALIDAD DE LA CAPACITACION ES



CUENTA CON EL MATERIAL Y LOS RECURSOS HUMANOS	8,33%
CUMPLE CON SUS FUNCIONES Y DE MANERA EFICAZ	6,94%
LOS INSTRUCTORES SON BUENOS	6,94%
CUBRIERON MIS EXPECTATIVASYCON CURSOS DE CALIDAD	4,17%
TIENEN EXPERIENCIA	2,78%
TRATAN DE SUPERARSE	2,78%
ESTA BIEN PREPARADO SU PERSONAL	2,78%
SI SIGUEN ASI VAN A MEJORAR	1,39%
LOS INSTRUCTORES INTERNOS COMO EXTERNOS NO SABEN TRANSMITIR LOS CONOCIMIENTOS	18,05%
NO NOS PROGRAMAN, NO RECIBI NINGUN CURSO	13,89%
LOS CURSOS DEBEN SER MAS ESPECIFICOS TANTO POR AREA COMO POR PERSONA	6,94%
CURSOS OBSOLETOS Y SIN PROFUNDIDAD	6,94%
AUMENTA LOS COSTOS POR QUE RECURRE A OTRAS INTANCIAS, NO ES AUTOSUFICIENTE	2,78%
FALTA MAS ORGANIZACION	1,39%
NO HAY UNA EFICAZ Y REAL D.N.C.	1,39%
DESCONOCEN EL AREA NO TIENEN ELEMENTOS PARA EMITIR UN JUICIO	5,55%
NO CONTESTO	6,94%

15.- ¿CONSIDERA EN TERMINOS GENERALES QUE LA RELACION QUE TIENE SU AREA CON LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ES ?

LA RELACION CON EL AREA DE CAPACITACION ES



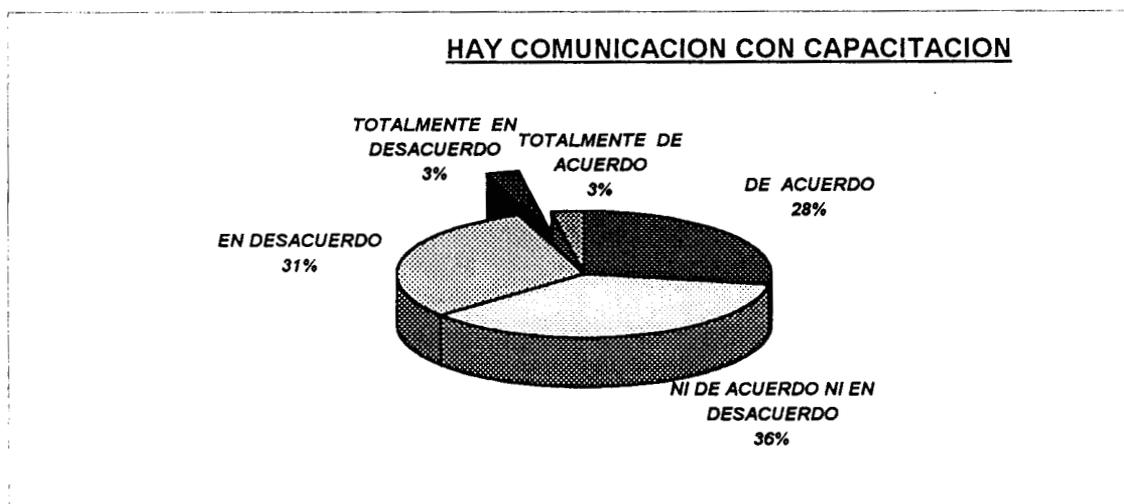
HAY MUCHA COMUNICACION CON EL AREA DE CAPACITACION	18,05%
EXISTE DIFUSION DE LOS CURSOS Y SE NOS INVITA	9,72%
EXISTE BUENA DISPOSICIÓN, NOS APOYAN CON EL MATERIAL DIDACTICO Y LOGISTICO	6,94%
CONSIDERAN NUESTRAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN SU PROGRAMA	1,39%
SIEMPRE NOS PROGRAMAN EN LOS CURSOS	1,39%
NO HAY COMUNICACION CON EL AREA DE CAPACITACION (" NO SABEN QUE EXISTE MI AREA ")	25,00%
DEBERIA HABER MAS DIFUSION DE SUS CURSOS	4,16%
NO IMPORTA MUCHO ESA AREA, NO ES VITAL	4,16%
DESCONOSCO EL SITEMA	2,78%
SE TARDAN PARA ENTREGAR INFORMACION	1,39%
NO CONTESTO POR QUE NO TIENE UNA OPINION AL RESPECTO	25,00%

16.- ¿EN GENERAL MENCIONE LAS TRES COSAS QUE A USTED MAS LE GUSTEN DEL AREA DE CAPACITACION Y/O DEL PERSONAL QUE LA CONFORMA Y LAS TRES QUE MAS LE MOLESTAN ?

ME GUSTA		ME DISGUSTA	
	fi		fi
LA ATENCION PERSONAL, LA AMABILIDAD, COORDIALIDAD	16	QUE NO NOS TOMAN EN CUENTA A TODO EL PERSONAL	
SU DISPONIBILIDAD, SU APOYO Y COOPERACION	12	(NO NOS PROGRAMAN A LOS CURSOS Y EVENTOS)	7
COMO SE COORDINAN, SU ORGANIZACION	6	DESORGANIZADOS Y NO HAY PLANEACION	7
EL PROFESIONALISMO DEL PERSONAL	5	NO ENTREGAN CONSTANCIAS Y DIPLOMAS	5
SUS INSTALACIONES, SU AULA	5	FALTA INFORMACION Y DIVULGACION SOBRE LOS CURSOS	5
SU SENTIDO DE RESPONSABILIDAD	4	SON DESPOTAS Y PREPOTENTES	5
SU ALEGRIA Y ENTUSIASMO	4	NO HAY UNA REAL D.N.C. , NO TIENEN UNA METODOLOGIA	5
SON COMUNICATIVOS Y NOS INFORMAN DE LOS CURSOS	4	EL PERSONAL MAL PREPARADO Y SIN EXZPERIENCIA	5
AMIGABLES Y AGRADABLES	4	LOS CURSOS RELAMPAGO	4
EL PERIODICO MURAL	3	QUE SEAN POCOS CURSOS Y SIN CONTINUIDAD	4
QUE ME TOMEN EN CUENTA Y ME PIDAN OPINION	3	MATERIAL DESACTUALIZADO, OBSOLETO (VIDEOS)	3
SU CREATIVIDAD	2	QUE LOS QUE DIRIGEN EL AREA NO LO SEPAN HACER	
QUE EXISTA ESA AREA, PORQUE ES FUNDAMENTAL	2	Y NO SAQUEN PROVECHO DE LA RIQUEZA DEL REC. HUMA	3
LOS INSTRUCTORES	2	NO ME MANDAN A LOS CURSOS QUE CONSIDERO NECESI	2
SE CUMPLAN CON LOS OBJETIVOS DE LOS CURSOS	1	FALTA DISPONIBILIDAD DE LAS AUTORIDADES	2
SUS ANUNCIOS LUMINOSOS	1	LOS CURSOS DEL TIE	1
LAS DINAMICAS EN LOS CURSOS	1	EL QUE CANCELAN A ULTIMA HORA CURSOS	1
SUS RESPUESTAS OPORTUNAS	1	SU INDIFFERENCIA	1
SON LOS ADECUADOS SEGUN SU PERFIL	1	NO RESUELVEN NINGUNA DUDA O PROBLEMA	1
QUE HAY CURSOS A TODOS LOS NIVELES	1	SON POCO SERIOS EN LO QUE PROMETEN	1
SU GENTE	1	SON IMPUNTUALES	1
EL HORARIO DE LOS CURSOS	1	INSTRUCTORES INTERNOS (SON MALOS)	1
		LA RIVALIDAD QUE SE SABE HAY ENTRE ELLOS	1
NO CONTESTARON O NO HABIAN REFLEXIONADO	6	HAY POCA COMUNICACION CON ELLOS	1
		QUE LOS CURSOS NO SON PARA QUIEN LOS NECESITA	1

23.- ¿HAY COMUNICACION PERMANENTE CON EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION PERSONALES Y/O DEL PERSONAL DE MI AREA SEAN ATENDIDAS Y SATISFECHAS.

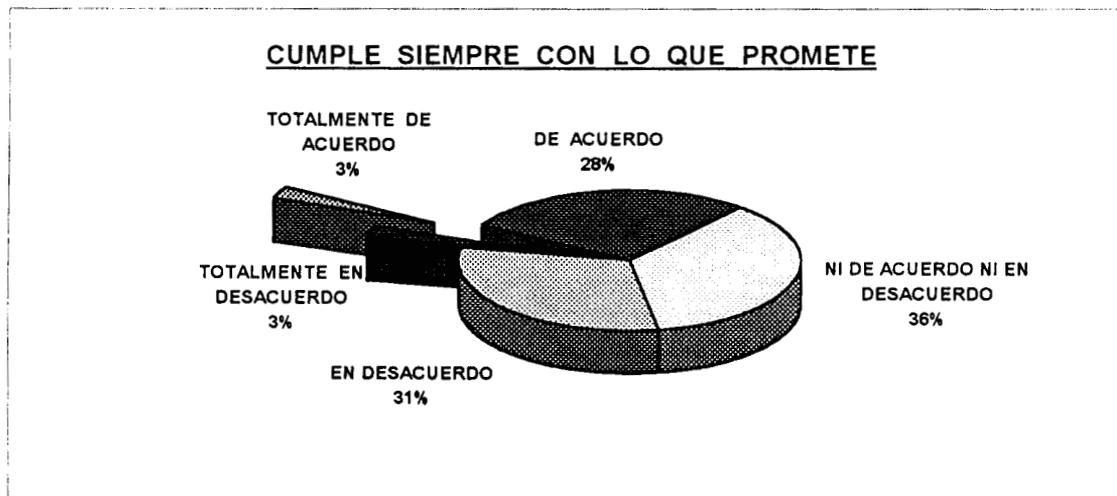
EL 38.88% ESTA A FAVOR DE ESTA AFIRMACION, EL 25% SE MANTIENE NEUTRO Y EL 36.11% ESTA EN DESACUERDO CON ESTA AFIRMACION, POR LO QUE LAS OPINIONES ESTAN DIVIDIDAS EN LA MISMA PROPORCION.



27.- EL AREA DE CAPACITACION CUMPLE SIEMPRE CON LO QUE PROMETE

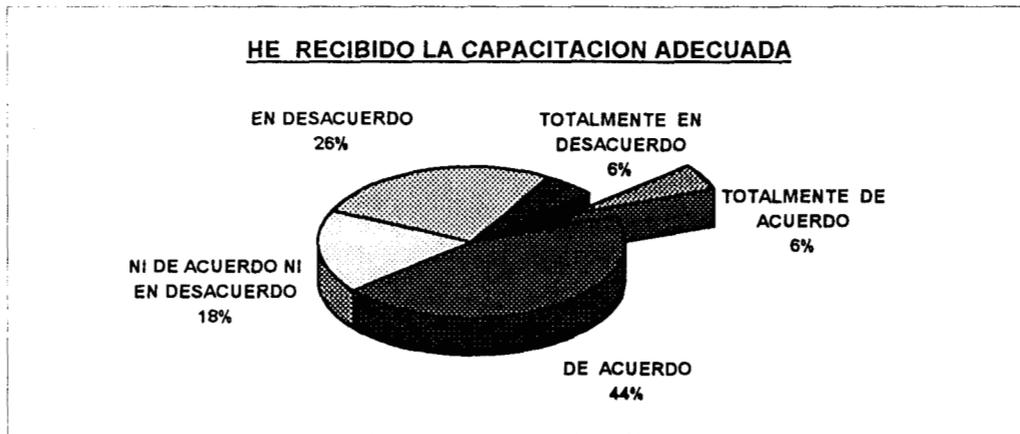
ESTA AFIRMACION ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA SABER COMO PERCIBEN EL SERVICIO, ES UN BUEN INDICADOR YA QUE COMO SE DICE "CALIDAD EN EL SERVICIO EN POCAS PALABRAS ES CUMPLE CON LO QUE PROMETE".

EL 30.55% OPINA POSITIVAMENTE CON RESPECTO A ESTA AFIRMACION, EL 36.11% SE MANTIENE NEUTRO Y EL 33.33% NO ESTA DE ACUERDO CON ESTA AFIRMACION .



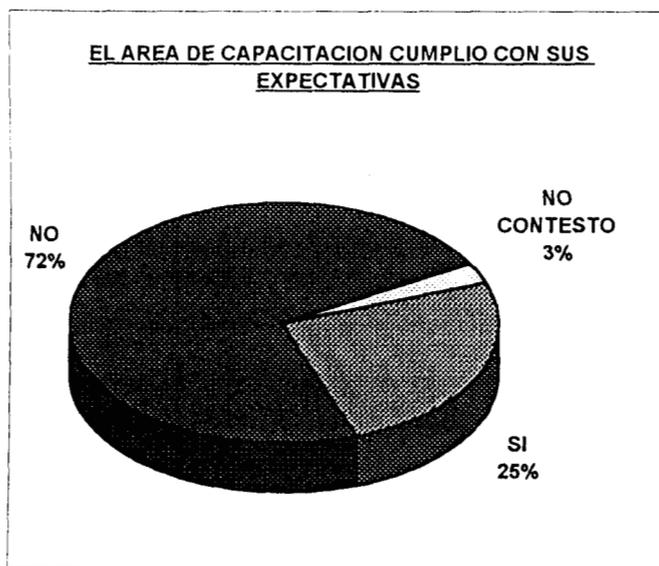
29.- HE RECIBIDO LA CAPACITACION ADECUADA PARA MI TRABAJO

EL 50% DE LOS ENCUESTADOS OPINARON ESTAR DE ACUERDO CON ESTA AFIRMACION, EL 18.05% SE MANTIENE NEUTRO Y EL 31.94% NO ESTA DE ACUERDO CON ESTA AFIRMACION.



31.- EL AREA DE CAPACITACION CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS QUE TENIA USTED PARA ESTE AÑO DEL 96, EN CUANTO A SU CAPACITACION Y/O LA DE SU PERSONAL ? Y ¿ POR QUE DICE ESTO ?

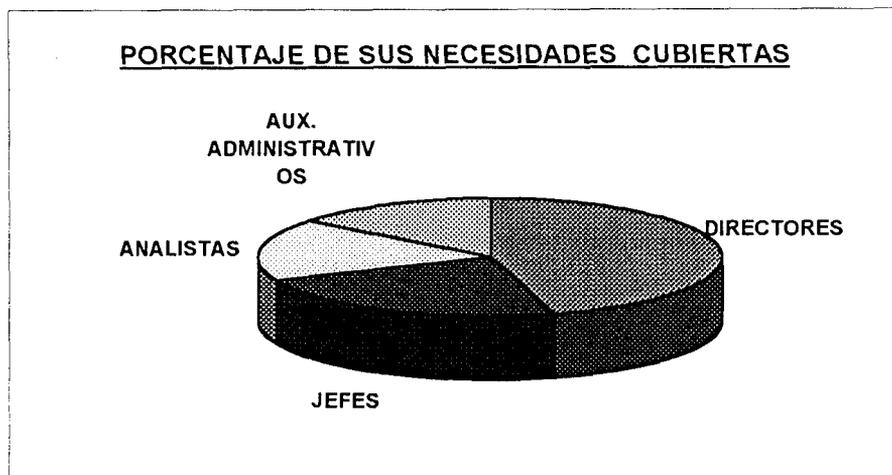
EL 72% ESTA EN DESACUERDO CON ESTA AFIRMACION , EL 2.78% NO CONTESTO Y SOLO UN 25% DICE ESTAR DE ACUERDO CON QUE SI SE CUBRIERON SUS EXPECTATIVAS EN MATERIA DE CAPACITACION.



NO NOS TOMAN EN CUENTA, NO NOS PROGRAMAN	31,94%
HUBO POCOS CURSOS DE ACTUALIZACION, INFORMATICA Y RELACIONES HUMANAS PARA EL PERSONAL OPERATIVO	12,50%
HAY Poca DIFUSION DE SU PROGRAMA Y SUS CURSOS	5,55%
NO HAY CONTINUIDAD EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION	4,16%
NO SE PROGRAMARON CURSOS PRIORITARIOS	4,16%
ME DIERON CAPACITACION NO ACORDE A MI PUESTO Y NECESIDADES	4,16%
FALTO CAPACITACION A TODOS LOS NIVELES	4,16%
NO CONTESTO Y NO TIENE ELEMENTOS PARA CONTESTA	9,72%
NO ME DEJO IR MI JEFE A NINGUN CURSO	1,38%
SE LLEVO ACABO LO PLANEADO, ATENDIERON TODAS LAS NECESIDADES DEL AREA	18,05%
REALICE ESTUDIOS QUE DE OTRA MANERA NO PODRIA PA	2,78%

32- A CONSIDERACION DE USTED, INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS SUS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA ESTE AÑO

EL PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES CUBIERTAS SEGUN CADA NIVEL JERARQUICO FUE EL SIGUIENTE :

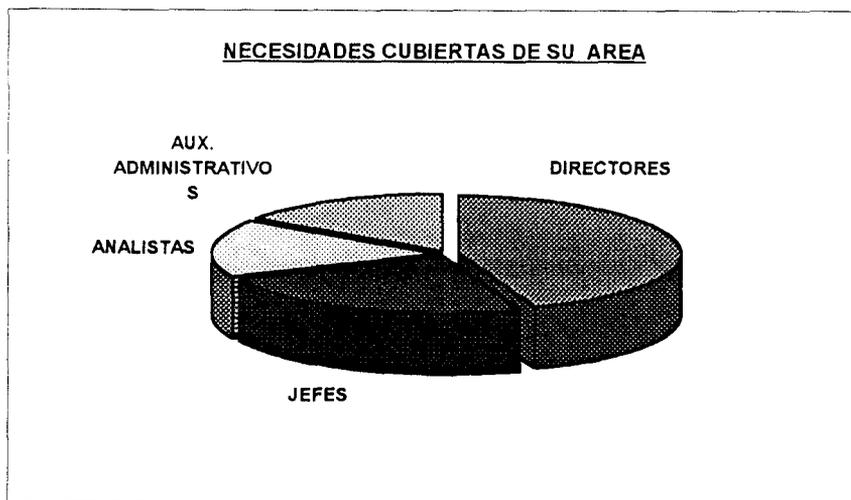


DIRECTORES	81.87%
JEFES	41.33%
ANALISTAS	30%
AUX. ADMINISTRATIVO	26.14%

EL PORCENTAJE A NIVEL GLOBAL DE LOS QUE CONSIDERARON QUE FUERON CUBIERTAS SUS NECESIDADES DE CAPACITACION ES DEL 37.7%

33- A CONSIDERACION DE USTED INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS ESTE AÑO, LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA EL PERSONAL DE SU AREA.

EN RELACION A LA ANTERIOR PREGUNTA SON SIMILARES LOS RESULTADOS



DIRECTORES	81.25%
JEFES	43.33%
ANALISTAS	30%
AUX. ADMINISTRATIVO	28.57%

34.- CONSIDERA QUE EN EL AÑO PROXIMO EL AREA DE CAPACITACION SI CUBRIRA SUS NUEVAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

SI CUBRIRA SUS NECESIDADES DE CAPACITACION



SE INFIERE, SIEMPRE LO HAN HECHO	8.33%
SON IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO Y ACTUALIZACION DEL PERSONAL	6.95%
SE REQUIERE PARA MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DE LA SUBSECRETARIA	5.55%
Y LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION	5.55%
POR QUE HAY CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA INSTITUCION (SAT)	5.55%
HAY UN ESPIRITU DE RENOVACION DEL AREA DE CAPACITACION	5.55%
CONSIDERO SE PROGRAMARAN UN MAYOR NUMERO DE CURSOS	4.16%
SE ESTA MEJORANDO EL SERVICIO	4.16%
POR QUE YA DEBEN TENER SU PLAN DE TRABAJO	2.77%
ESPERAMOS QUE ASI SEA	2.77%
SIEMPRE REALIZAN UNA D.N.C.	1.39%
PARA DAR UNA BUENA IMAGEN	1.39%
QUE LES DEN APOYO ECONOMICO PARA QUE CUMPLAN CON SUS FUNCIONES	1.39%
LO DESCONOSCO (NECESITO CONOCER SUS PLANES, PROGRAMAS Y CONTENIDOS)	12.50%
NO CONTESTO	1.39%
NO CUMPLIO CON NUESTRAS NECESIDADES (NO CREO)	8.33%
NO HAY UN ACERCAMIENTO A MI AREA (NO CREO ME TOMEN EN CUENTA)	4.16%
MUCHOS NO PODREMOS ACUDIR, POR CARGAS DE TRABAJO	4.16%
SI TENGO SUERTE Y ME PROGRAMAN	2.77%
NO CAMBIAN SU ESTRATEGIA	2.77%
CURSOS REPETITIVOS	2.77%
POR LO QUE SE HA VISTO NO CUMPLIRA	2.77%
POCA DIFUSION	2.77%
NO TIENEN UNA METODOLOGIA	2.77%

36.- ALGUNA SUGERENCIA PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO Y/O SATISFACER OPORTUNAMENTE SUS NECESIDADES DE CAPACITACION

MAS COMUNICACIÓN CON LAS DIFERENTES AREAS (QUE SE DEN A CONOCER CON ANTICIPACION LOS CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION) QUE AVISEN AL PERSONAL PROGRAMADO .	18.06%
QUE TOMEN EN CUENTA A TODO EL PERSONAL PARA LOS EVENTOS DE CAPACITACION Y NO SOLO LOS QUE ENVIA EL JEFE.	11.11%
QUE A LOS JEFES SE LES NOTIFIQUE PARA QUE NOS DEJEN ACUDIR A LOS EVENTOS	8.33%
SE NECESITA UNA VERDADERA CAPACITACION INTEGRAL Y OPORTUNA	6.94%
QUE LLEVEN UN SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL	6.94%
NINGUNA	6.94%
CURSOS QUE SE APEGUEN A LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LA A.G.R. ACORDES A LAS FUNCIONES DE CADA PERSONA.	5.55%
QUE REALICEN UNA EFECTIVA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (D.N.C.) CON UNA METODOLOGIA	5.55%
QUE CUENTEN CON UN MAYOR APOYO ECONOMICO	4.17%
QUE CONTRATEN INSTRUCTORES EXPERTOS	4.17%
HORARIOS ACCESIBLES	4.17%
MATERIAL DE MEJOR CALIDAD PARA LOS EVENTOS DE CAPACITACION (MANUALES, MATERIAL DIDACTICO , ETC.)	4.17%
NO CONTESTO	4.17%
QUE SE NOS CAPACITE EN EL AREA DE TRABAJO	2.77%
QUE SE REMODELE EL AULA, UBICADA EN LA CALLE DE PARIS PARA UNA OPTIMA CAPACITACION	2.77%
QUE CAPACITEN AL PERSONAL DE CAPACITACION SOBRE ALGO RELACIONADO CON UN BUEN SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE.	2.77%
QUE PROGRAMEN UN DIPLOMADO SOBRE IMPUESTOS	1.39%

CAPITULO 6.5.- QUIEN ES RESPONSABLE DE LA CAPACITACION

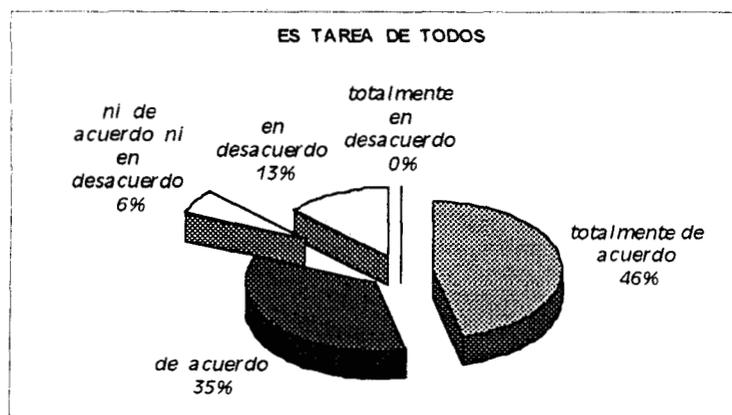
Este punto nos permite conocer la visión de la gente en relación a quien es el responsable de que la capacitación sea efectiva y significativa, que sea considerada como una inversión y no un costo; en base a esa respuesta poder entender ciertas actitudes, comportamientos y acciones tanto de los jefes como de los demas empleados.

9.- LA RESPONSABILIDAD DE MANTENER BIEN CAPACITADO AL PERSONAL DE LA A.G.R. A SU CONSIDERACION DEBERIA SER DE:

EL AREA DE CAPACITACION	26.39%
EL AREA DE CAPACITACION EN CONJUNTO CON LOS EMPLEADOS, JEFES Y EL ADMINISTRADOR GENERAL DE RECAUDACION (TODOS)	20.83%
LOS JEFES Y EL AREA DE CAPACITACION	9.72%
EL SUBADMINISTRADOR DE CAPACITACION Y LOS JEFES DE LAS DEMAS AREAS	6.94%
EL ADMINISTRADOR GENERAL DE RECAUDACION	6.94%
DEBE SER CON CALIDAD Y CON PERSONAL BIEN CAPACITADO	5.55%
CONSTANTEMENTE Y PERMANENTEMENTE	4.16%
NO CONTESTO	4.16%
NO ENTENDIO LA PREGUNTA	4.16%
DE CAPACITACION Y LOS EMPLEADOS	4.16%
DIRIGIDO A QUIEN LO NECESITA	2.78%
ELEVAR EL NIVEL ACADEMICO	2.78%
ALTO GRADO DE RESPONSABILIDAD	1.39%

26.- ES TAREA DE TODOS EL MANTENER BIEN CAPACITADO AL PERSONAL DE LA A.G.R.

El 81 % esta a favor de esta afirmación, el 6% esta indeciso y el 13 % esta en desacuerdo



6.6.- DEFINICION DE CALIDAD EN LA CAPACITACION

14.- QUE CARACTERISTICAS DEBERA TENER Y/O CUMPLIR EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE USTED CALIFICARA, COMO DE CALIDAD EL SERVICIO Y LA CAPACITACION QUE SE LES PROPORCIONA.

QUE IDENTIFIQUE Y SATISFAGA REALMENTE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL A CAPACITAR (CURSOS APEGADOS A LA REALIDAD) "QUE LO QUE PROMETAN LO CUMPLAN"	16.50%
CURSOS CON CALIDAD Y ACORDES A LAS NECESIDADES, CARACTERISTICAS , PERFILES Y HORARIOS DE LOS EMPLEADOS	13.40%
QUE ORGANICEN. PLANIFIQUEN Y LLEVEN UN MEJOR CONTROL DE LA CAPACITACION (ESPECIFICAMENTE UN SEGUIMIENTO DEL PERSONAL CAPACITADO Y DEL IMPACTO EN LA A.G.R.)	12.37%
INSTRUCTORES EXTERNOS E INTERNOS BIEN CAPACITADOS, SEGUROS, CON VOCACION Y QUE DOMINEN EL TEMA.	10.31%
QUE TENGAN UNA METODOLOGIA PARA LA D.N.C. (SONDEOS, MAS FRECUENTES, CONTINUOS Y NO 1 POR AÑO) "NO CAPACITAR POR CAPACITAR"	10.31%
MAS APOYO ECONOMICO DE LAS AUTORIDADES PARA INVERTIR EN CAPACITACION (MEJORES AULAS, MEJOR MATERIAL LOGISTICO Y PSICOPEDAGOGICO, EQUIPO AUDIOVISUAL Y DE COMPUTO ETC.)	9.28%
QUE SE PERSONAL TUVIERA UNA ACTITUD DE SERVICIO, QUE SEA PROFESIONAL, AMABLE.	9.28%
QUE LA CAPACITACION Y PROGRAMACION DE LOS EVENTOS, SEA EXTENSIVA A TODOS LOS NIVELES, Y NO A UNOS CUANTOS (QUE NOS TOMEN EN CUENTA)	8.25%
MAS COMUNICACIÓN CON TODAS LAS AREAS (QUE DIFUNDAN OPORTUNAMENTE SUS PROGRAMAS DE CAPACITACION)	8.25%
QUE CAPACITACION ESTABLESCA LOS MECANISMOS O POLITICAS PARA QUE LOS JEFES NOS FACILITEN ACUDIR A LOS EVENTOS QUE ESTAMOS PROGRAMADOS	2.06%

6.7.- EXPECTATIVAS DEL PERSONAL DE LA A.G.R.

35.- CUALES SON LAS EXPECTATIVAS QUE TIENE EN MATERIA DE CAPACITACION PARA EL PROXIMO AÑO, ES DECIR QUE ES LO QUE ESPERA EL PROXIMO AÑO DEL AREA DE CAPACITACION

QUE REALMENTE DESARROLLEN UNA METODOLOGIA PARA LA D.N.C.	15.49%
QUE ESTEN MAS ATENTOS A LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DE CADA AREA (ACORDES A LAS NECESIDADES ESPECIFICAS)	9.86%
ACTUALIZACION Y ESPECIALIZACION (CON LO DEL SAT)	9.86%
QUE LA CAPACITACION SEA EXTENSIVA A TODO EL PERSONAL Y A TODAS LAS AREAS (QUE NOS PROGRAMEN EN SUS EVENTOS)	9.86%
QUE REALMENTE PLANIFIQUEN , ORGANICEN Y DIFUNDAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION (QUE INFORMEN A TIEMPO AL PERSONAL QUE ESTA PROGRAMADO)	8.45%
QUE SE PROGRAMEN MAS CURSOS DE INFORMATICA, RELACIONES HUMANAS Y REFORMAS FISCALES .	5.63%
QUE SE APOYE MAS A LA CAPACITACION (CON RECURSOS ECONOMICOS)	4.22%
QUE TENGAN MAYOR PRESENCIA, MAS EFICIENCIA Y TRABAJEN CON CALIDAD	4.22%
QUE TENGAN UN MANEJO DE LA CAPACITACION INTEGRAL (HUMANA , TECNICA Y ETICA)	4.22%
QUE REALMENTE SE LLEVE UN SEGUIMIENTO DEL PERSONAL CAPACITADO	4.22%
INSTRUCTORES MAS CAPACITADOS Y PROFESIONALES .	4.22%
QUE SE NOS DE UN MEJOR TRATO	2.82%
QUE EL TIEMPO PARA CADA CURSO Y PERFIL DEL PUESTO SEA EL ADECUADO	2.82%
VARIEDAD EN LOS CURSOS Y DEL MATERIAL PSICOPEDAGOGICO	2.82%
CURSOS CONTINUOS	1.41%
QUE NUESTROS JEFES NOS FACILITEN EL ACUDIR A CAPACITARNOS	1.41%
QUE FUNDAMENTALMENTE SE CAPACITE AL PERSONAL DE LA A.G.R. SOBRE LA FUNCION RECAUDATORIA	1.41%
QUE SE PROGRAMEN MAS CURSOS PARA SECRETARIAS	1.41%
QUE SE CAPACITE AL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION SOBRE ATENCION AL PUBLICO	1.41%
QUE NUESTROS JEFES NOS FACILITEN EL ACUDIR A CAPACITARNOS	1.41%
NO CONTESTO	1.41%

7.- ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

ANALISIS Y CONCLUSIONES POR DIMENSION

PERCEPCION DEL PERSONAL DE CAPACITACION

La dimensión : Percepción del personal está constituida por tres preguntas : en cada una de ellas hubo respuestas y/o opiniones positivas, negativas y neutros por parte de los empleados de la Administración General de Recaudación (A.G.R.), como se observa en la siguiente tabla :

		PORCENTAJE		
TIPO	PREG.	POSIT.	NEGAT.	NEUTRO
ABIERTA	11	58%	24%	18%
CERRADA	17	67%	11%	23%
CERRADA	28	36%	22.5%	42%

En general se puede decir que un porcentaje importante de los empleados de la A.G.R. percibe positivamente al personal del área de Capacitación. Aproximadamente un 54 % opina que el personal de esta área es gente bien preparada, accesible, amable, atenta, activa, responsable , organizada y educada . Todos estos elementos y características que coinciden con los que mencionan "Denton, Albrech y Jan Carlzon" y que según ellos, debe tener el personal que realiza los contactos con el cliente, los que manejan los "momentos de verdad" los que determinan la buena o mala imagen e impresión del área. En este resultado positivo considero que tiene mucho que ver la gente de honorarios ya que es el personal con mayor nivel de preparación (Licenciatura en áreas sociales), la que tiene por sus funciones los mayores y más significativos contactos con la gente, y la que tomo los cursos y diplomados relacionados con la atención al cliente .Además por su condición laboral sea la que ponga más cuidado y empeño en lo que hace para conservar su trabajo.

Sin embargo un 19% en promedio opinó de forma contraria, diciendo que el personal de capacitación no está preparado para esa función ; es gente distraída, pachangera, desorganizada altanera y hasta frustrada . Si a esto se suma el porcentaje de los que se mantuvieron por así decirlo neutros (por qué según ellos no tenían los suficientes elementos para emitir un juicio), pues es un porcentaje significativo que inquieta y que nos hace reflexionar que en este terreno hay mucho que hacer para mejorar nuestra imagen .

Una sugerencia o acción es implementar talleres o cursos donde los compañeros que tomaron el "Diplomado en Calidad Total" sirvan como promotores del cambio y desdoble la capacitación para los demás compañeros que conforman el área, tanto secretarías, auxiliares administrativos, personal operativo y de base, en temas como satisfacción al cliente, para que modifiquen su actitud hacia el personal de la A.G.R. También establecer reuniones por no decir "círculos de calidad" entre el personal involucrado ante una problemática, a fin de resolverla, todo esto con el fin de mejorar el servicio y mejorar la imagen del área de Capacitación.

PERCEPCION DE LAS AUTORIDADES DE CAPACITACION

De manera rotunda la Percepción que tienen los trabajadores de la A.G.R. con respecto a los responsables y líderes de la función de Capacitación (Jefes de Depto. Subadministrador y Administrador) es desfavorable como lo rebelan los datos.

En general la única opinión favorable que tuvieron por parte de los trabajadores y eso entre comillas , fue con relación a si cumplían o no con sus funciones : el 50% contesto que efectivamente las autoridades de Capacitación si cumplían. Sin embargo las opiniones a las posteriores preguntas más específicas, revelaban todo lo contrario, como se aprecia en los porcentajes.

Opinaron que los responsables no atienden sus necesidades de Capacitación y no llevan un seguimiento de la misma. En cuanto a la imagen dicen que esta es negativa. Estos datos son significativos ya que revelan muchas de las cosas que se mencionaron en el " Diagnostico previo sobre la Capacitación", pero revelan más específicamente el desconocimiento e indiferencia por parte de las autoridades encargadas de dirigir la función de Capacitación. Como lo mencionan varios autores y entre ellos el Dr. Cesar Ramírez Cavassa en su libro "Vicios y Virtudes de la Capacitación" muchas veces " los encargados de la Capacitación generalmente **no reúnen el perfil** que requiere el puesto , por lo que su denominación es por amistad, o por cubrir el puesto ...Cuya función ha sido simplemente la de cumplir o transmitir disposiciones y por lo tanto no cuenta con la Capacitación de Dirección". Esto se asemeja a lo que ha pasado en el área , donde llegan por compadrazgo y son aves de paso, que desconocen la función, no se comprometen y con un perfil nada acorde a la función. Esto ha dañado mucho al área y más a la organización por que las autoridades en vez de ser "promotores y agentes del cambio" son el *principal obstáculo* para el desarrollo del individuo y de la organización . Los anteriores resultados demuestran que "estamos navegando a ciegas, al hay se va, sin rumbo" al desconocer las verdaderas necesidades de capacitación del personal y al no llevar el seguimiento de las mismas . Y en este sistema de cosas quien paga el pato son los empleados que tienen el contacto directo con el personal de la AG.R., ya que son los que reciben las quejas, los malos tratos y los disgustos de la gente. Es fundamental y necesario que los jefes, el Subdirector y Director del área de Capacitación tengan conocimiento de estos resultados, para que se involucren , se comprometan y corrijan su accionar, para beneficio de toda el área y la organización . O de plano que las altas autoridades realmente lleven acabo un verdadero procedimiento de reclutamiento y selección para este puesto, donde se elija a la persona que tenga el perfil, las ganas y la experiencia sobre el tema, lo que beneficiara enormemente a toda la institución.

Una sugerencia es que se emita una convocatoria abierta tanto para el personal interno de la S.H.C.P. como para el externo, vía los medios impresos y periódicos murales. A fin de que esta plaza se gane por concurso y no por compadrazgo, vigilando que el proceso sea lo más limpio posible.

PERCEPCION DE LA IMPORTANCIA DEL AREA DE CAPACITACION

En lo que respecta a la Percepción que tienen los empleados de la A.G.R. Sobre la importancia y relevancia del área de capacitación, cabe destacar :

- Que el 100% de los resultados opino que la Capacitación es necesaria y vital para el personal y la Organización ; las razones que dieron a grosso modo son :
 - por que sirve para actualizar y mejorar el desempeño de los trabajadores
 - permite lograr los objetivos y metas institucionales
 - permite el desarrollo personal y profesional
 - modifica las actitudes y permite enfrentar los cambios.

- El 71 % opino que lo que ven y aprenden en los eventos y/o cursos de capacitación si es aplicable en sus actividades cotidianas donde laboran, contra un 17% que opino que no.

- El 50% opina que la capacitación es una buena inversión contra un 32% que dice que es más bien un costo, para la organización

- Un 47 % opino que la reputación del área dentro de la A.G.R. es positiva contra un 24% que dice que no es así.

Cabe señalar que la gran mayoría 81% cree que envían al personal a capacitarse para cosas mejores (actualizar , desarrollar sus habilidades, adquirir conocimientos etc.), sin embargo la mitad de los encuestados dice que no acude a los cursos de capacitación debido principalmente a que no se les programa , no se les informa a tiempo, no los deja ir el jefe o por cargas de trabajo . Estas expresiones y actitudes que tienen algunos mandos medios con su personal, revelan que la culpa de que no se logren los objetivos y metas en materia de capacitación , no solo es culpa de esta área sino de todos. Por lo que la solución y responsabilidad de que se fomente y consolide una cultura de la capacitación es de todos, e involucra a todos .

A manera de conclusión se puede apreciar que la percepción que tienen de la relevancia e importancia del área de capacitación dentro de la A.G.R. Es favorable , según la mayoría de las opiniones es necesaria y vital para la sobrevivencia de la organización, aunque hay algunas otras opiniones que dice que hasta ahorita la capacitación no ha incidido tan profundamente en los cambios que ha sufrido la administración y que han sido debido a otros factores .

Lo anterior debe ser para el personal que conforma el área de capacitación un aliciente, un área de oportunidad y fortaleza por lo que hay que consolidarla e involucrar a todos, (autoridades, empleados de base y de honorarios) para crear una cultura de calidad en la organización.

Para ello es conveniente realizar ciertas acciones, eventos y programas de difusión de la Capacitación, así como establecer bilateralmente con las demás áreas ciertos mecanismos de comunicación que permitan al personal programado a los cursos estar informados oportunamente a fin de que puedan programar sus actividades sin perjuicio de las mismas.. Así como sensibilizar a las autoridades de los beneficios de capacitarse y mantener actualizado a su personal, a fin de que faciliten el que acudan a los eventos y/o cursos . Establecer ciertos procedimientos y políticas conjuntamente con las demás áreas a fin de que las autoridades permitan que el personal programado acude a los eventos, evitando la reprogramacion de los mismos y una serie de problemas que acarrea dicha situación.

PERCEPCION DEL SERVICIO

Para mi punto de vista las opiniones y respuestas que hubo en cada una de las preguntas que conforman la "Dimensión: Percepción del Servicio", fueron las más ricas para el análisis las que de manera más clara responden a la mayoría de las interrogantes que plante en esta investigación. Las que manifestaron realmente ¿Cómo estamos? ¿En qué estamos bien y en qué estamos mal? ¿Cuál es la verdadera calidad del servicio que ofrecemos? Y ¿Qué ha determinado todo esto?

Comenzare por responder a esta última interrogante apoyándome en todos los datos que ha arrojado esta investigación: Amanera de conclusión se observa claramente que el factor que influye significativamente en las respuestas y percepciones de los trabajadores de la A.G.R. con respecto al área de Capacitación, son las experiencias buenas o malas que hayan tenido con algún aspecto de esta área.

Basta con observar las opiniones y porcentajes tan similares que hay a lo largo de la investigación y que se aprecian más claramente en las preguntas No. 10,13,15 y 16. Por ejemplo en la No. 10 experiencias que han tenido con el área de Capacitación según el 52% han sido positivas y esto se ha debido según los encuestados a la buena disposición amabilidad y profesionalismo del personal de Capacitación, a que cubrieron la mayoría de sus expectativas en materia de Capacitación y a que el material logístico e instalaciones son las adecuadas para impartir los cursos. Dentro de los que opinaron que las experiencias fueron regulares 32% y malas 11%, las razones que dan son: no han recibido capacitación, no reciben información de los eventos y reciben malos tratos cuando lo han pedido.

Estas experiencias también han influido sobre la opinión de otros factores; ya que se han encontrado con resultados semejantes. Así el 54% de los entrevistados opina que la calidad del servicio que ofrece capacitación y la relación que guarda esta área con las demás es favorable, y esta también debido según sus opiniones a la buena disposición, amabilidad y compromiso del personal de honorarios.

Siguiendo con la misma idea, recuerden que en el diagnóstico previo sobre la Capacitación (punto 3.3.3) mencione que ese año la Capacitación se enfoco principalmente hacia los mandos medios y autoridades superiores, hecho que se reflejo en los resultados. Los Directivos opinaron que el 81% de sus necesidades de Capacitación fueron cubiertas y en un 82% las de su personal, los jefes de Depto. dicen que fue en un 41 y 43% respectivamente, mientras que los analistas en un 30% en ambos casos y en un 26 y 28% en el caso de los auxiliares administrativos.

Esto confirma la hipótesis de que según las experiencias es la percepción de las cosas, ante una buena y amplia Capacitación de los directivos, estos perciben y opinaron a lo largo de la investigación favorablemente. No así los auxiliares administrativos que percibieron de otra manera las cosas al no ser tomados en cuenta en los programas de capacitación de este año.

Por otra parte un indicador importante, según varios investigadores para determinar si un "Servicio es de Calidad" es **"SE CUMPLE CON LO QUE SE PROMETE AL CLIENTE"**. Ante esto el 31% de los entrevistados opino que el área de Capacitación sí cumplía, el 36% se mantuvo en una posición neutra y el 34% dijo que definitivamente no cumplían. Lo mismo sucede cuando se les pregunta sí el área cubrió sus expectativas en materia de capacitación y un 25% dijo que sí, y un 72% que no. Estos resultados son sumamente relevantes y tienen un peso fundamental en el análisis del servicio; ya que rotundamente nos indican que la **Percepción** que tienen del servicio que proporcionamos es **desfavorable es NEGATIVA**.

En esto tiene mucho que ver, como lo demuestran los resultados, la falta de compromiso de nuestras autoridades de Capacitación, el poco contacto con las demás áreas de la A.G.R., la programación de eventos **sin una metodología** bien fundamentada para detectar las verdaderas necesidades de Capacitación de toda la población y sin tomar en cuenta el punto de vista de los demás, orientando el rumbo de los programas de Capacitación desde su perspectiva, olvidando a nuestros verdaderos clientes. A esto cabe agregar el reclamo que nos hacen a lo largo de esta investigación sobre la falta de un verdadero seguimiento de las acciones de Capacitación y sus efectos sobre la organización.

Para el análisis y formulación de conclusiones es importante realizar estas dos preguntas ¿ **A quién se beneficia** básicamente en el programa anual de capacitación? Y ¿Qué porcentaje representa dentro de la muestra?. Como ya se ha mencionado la capacitación se enfocó hacia los Directores y Jefes de departamento, estos dentro de mi muestra de Investigación representan el 11.11% y el 20.83% respectivamente, que sumados dan como resultado final un **32%** aproximadamente. Este porcentaje fue un **indicador favorable** constante y representativo a lo largo de las opiniones y resultados. Lo que confirma una vez más que **las experiencias positivas determinan que la percepción** hacia el área sea favorable. Al tomarseles en cuenta en los programas de capacitación en ese año y al cumplirles en un porcentaje importante sus expectativas ellos percibieron **Favorablemente** la mayoría de las acciones del área de capacitación y del personal que la integra.

Por otra parte las creencias también influyen sobre nuestra percepción, y una es el pensar que toda la responsabilidad de que salgan bien las cosas en materia de capacitación es solamente de esa área; sin reflexionar que en esto todos estamos involucrados. Los resultados en esta investigación enfocan la responsabilidad en dos Vertientes una visión incluyente-activa y una excluyente-pasiva. En la primera se menciona que los responsables son los demás, es decir sus jefes, las autoridades de capacitación o de ambos, solo un 24% de los encuestados opino que la responsabilidad es de todos y necesita de todos. Esto nos indica que hay que implementar campañas de sensibilización en toda la A.G.R. para incorporar a todos en esta Cultura de la Capacitación y de la atención al público.

Para finalizar las características que debe tener el área de capacitación, según el punto de vista de nuestros clientes, para que el servicio sea considerado de buena calidad son similares a las expectativas que ellos esperan del área.

Estos indicadores fueron resaltados a lo largo de la investigación, tanto de los que estuvieron molestos por que no se les capacito o les faltó algo, como de aquellos que opinaron favorablemente.

Para ellos **CALIDAD QUIERE DECIR BASICAMENTE:**

- IDENTIFICA REALMENTE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION, CON UNA VERDADERA METODOLOGIA
 - INCLUYE A TODOS EN EL PLAN ANUAL DE CAPACITACION (es decir no me excluyas).
 - CUMPLE CON LO QUE PROMETES
 - REALIZA UNA VERDADERA EVALUACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION
 - INSTRUCTORES Y MATERIAL DIDACTICO ACORDE CON LAS CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS.
 - DIFUNDE E INFORMA SOBRE LOS CURSOS Y EL PERSONAL PROGRAMADO.
 - ESPERO UN TRATO AMABLE, CORDIAL Y EFICAS POR PARTE DEL PERSONAL DE CAPACITACION.
-

Como se observa en los resultados la Percepción entre personas es generalmente más compleja, más dinámica y que la exactitud en la Percepción Social es más difícil de comprobar, como se observa en las anteriores conclusiones : por una parte se observa que de forma general la percepción que tuvieron todos los encuestados , con relación a las cuatro dimensiones de estudio fueron distintas (percepción favorable hacia el personal operativo y a la relevancia del área de capacitación, y desfavorable con relación al servicio y a los líderes de dicha área). Sin embargo desde la perspectiva de la gente que no fue incluida este año en los programas de Capacitación –según análisis de los datos - la opinión y percepción hacia todas las dimensiones fue siempre la misma: desfavorable. El hecho de que el área no los haya incluido causo un Impresión negativa que permeo todo.

Como dice Solomon E. Asch (1946) en cada impresión, aunque todos los rasgos se relacionen entre sí, hay unos que tienen un mayor impacto sobre los demás, sirviendo como elementos aglutinadores de la impresión (y fueron denominados por Asch rasgos centrales). Lo mismo puede aplicar aquí, el hecho de estar **incluido-excluido** del programa de capacitación tubo un Impacto central, de peso en las impresiones y percepciones de todas las dimensiones, a pesar de que se han realizado acciones positivas por parte del área de capacitación.

Lo anterior es relevante, ya que como lo demuestran varios estudios, cuando la información que se conoce acerca de una persona -o área como es este el caso- contiene **elementos positivos y negativos estos últimos tienen una mayor importancia** en la impresión formada (Anderson, 1965; Hamilton y Zanna,1972; Hodges,1974). Así, una primera impresión negativa es más difícil de Cambiar que una positiva, pues los rasgos que conllevan una evaluación negativa parecen ser fáciles de confirmar y difíciles de des confirmar (Rothbart y Park,1986).Contra esto tendrá que navegar el área de Capacitación.

Cabe destacar y a manera de conclusión que realmente el factor humano es determinante a la hora de dar un servicio de calidad, como quedo demostrado en esta investigación. Los resultados favorables hacia la capacitación se debieron básicamente a la actitud y atención que mostró el personal del área con respecto a la demás gente. Como dice Walker los clientes "conceden mayor importancia a los aspectos personales que a los materiales".Por lo tanto podemos decir en general que el servicio forma parte de una experiencia entre el personal de Capacitación y el de las demás áreas y que la calidad depende de la experiencia personal de estos últimos, de su percepción. Y como esta percepción se modifica constantemente **es bueno implementar este tipo de investigaciones** para conocer como estamos trabajando. En esta ocasión descubrimos realmente que necesitamos urgentemente realizar cambios e implementar acciones en todas las áreas . Que nos guste o no, **no estamos cumpliendo** con el verdadero objetivo de la capacitación y que en estas condiciones lejos de ser considerada una inversión esta siendo un costo.

Que realmente no estamos satisfaciendo las necesidades de capacitación de la población y que en general la Percepción que se tiene del personal y de la relevancia del área si es favorable lo que deberíamos ver como una fortaleza. Aquí es importante que las autoridades de capacitación implementen planes de desarrollo para el cliente Interno es

decir para su personal, que no lo marginen de las decisiones y acciones importantes ya que pueden aportar muchas cosas para beneficio de la organización.

Tenemos que empezar a programar reuniones en donde se involucre a todo el personal del área de capacitación y dónde se les dé a conocer los resultados que arrojo esta investigación, para que entre todos busquemos la solución y determinemos el rumbo hacia una cultura de la calidad y la atención al público, con la meta de ser los Agentes del cambio en la organización. Para ello sería importante que los compañeros que se capacitaron en el "Tecnológico de Monterrey sobre Calidad Total" desdoblén la capacitación a sus demás compañeros e involucren a todas las autoridades.

Por último y a manera de sugerencia para profundizar en posteriores investigaciones sobre el tema, considero relevante el que se retome **el factor de familiaridad que señala Zajonc (1968)**. El señala que en general "esta característica hace que la impresión formada sea mucho más compleja que cuando la persona estímulo es casi desconocida y, por regla general, produce una mayor exactitud en la percepción. Sin embargo, la familiaridad también **produce ciertos sesgos perceptivos**, como el efecto de la mera exposición. Esto último es lo que observe de manera general en la investigación, ya que los empleados que tenían más años en la A.G.R. opinaban favorablemente con respecto al área de capacitación tal vez por que ya estaban acostumbrados a recibir siempre el mismo servicio y no tenían otros elementos de juicio para opinar de manera diferente. Lo contrario observe con los empleados que tenían pocos años en la A.G.R. y **que tal vez** ya tenían otras experiencias con respecto a la capacitación en otras instituciones.

BIBLIOGRAFIA

- 1 Picazo Manríquez Luis y Martínez Villegas Fabían . Ingeniería de Servicios, México, Editorial Mc Graw Hill , 1992 , pág. 57.
- 2 Jan Carlzon, El momento de la Verdad , Madrid España , Ediciones Díaz de Santos , 1991 , págs. 11-14 .
- 3 Whiteley Richard . La empresa consagrada al cliente , Buenos Aires Argentina , Editorial Vergara , 1992 , pág. 20.
- 4 Idem .
- 5 Apuntes del Diplomado de Calidad : Introducción a la Calidad en el Servicio , México, INAP, 1995 , pág. 1.
- 6 F. Gerson , Richard . Cómo medir la Satisfacción del cliente , México, Editorial Iberoamérica S.A. de C.V. , 1994 , pág. 5.
- 7 F. Gerson , Richard . Cómo medir la Satisfacción del cliente , Op. Cit. Págs..9-11
- 8 Zeithaml , Valarie , Calidad Total en la gestión de Servicios , Madrid España , Editorial Díaz de Santos , 1993 , págs. 43-45.
- 9 Davidow , William y Uttal , Bro. , Servicio Total al Cliente, Harper J. Row , 1989 .
- 10 Levitt , Ted . La imaginación en la Mercadotecnia , Free Press , 1983.
- 11 Juran , J.M. Juran y la Planificación para la Calidad , Madrid España , Ediciones Díaz de Santos , 1990 , pág. 7
- 12 Zeithaml , Valarie , Op. Cit. ,

BIBLIOGRAFIA

- 13) Idem .
 - 14) Serna Gomez , Humberto . Mercadeo Corporativo , Santafé de Bogota , Colombia , Editorial Legis , 1992 , pág. IX .
 - 15) Palafox , Gustavo . Revista "Administración Hoy" , No. 9 , México , Grupo GASCA , págs. 42 -43 .
 - 16) Palafox , Gustavo . Op. Cit. , pág. 44 .
 - 17) Patlán Perez , Juana . Revista Administración Hoy , No. 16 , sección: organización , Dirección y liderazgo (Jefe o Líder) , pág. 51.
 - 18) Idem .
 - 19) Idem .
 - 20) Fuente Ortiz , Alejandro . Revista Administración Hoy , No. 22 , México , págs. 44-45 .
 - 21) Idem .
 - 22) Manual de la Administración General de Recaudación , Secretaría de Hacienda y Crédito Público , 1993.
 - 23) Reza Trosino , Jesús Carlos . Cómo Diagnosticar las necesidades de Capacitación en las Organizaciones , México , Editorial Panorama , 1995 , pág. 25 .
 - 24) Idem .
-

BIBLIOGRAFIA

- 25) Tilghman Isaura y Juárez Claudia . Revista Contacto, No. 71 , Desarrollo Humano , Unión empresarial , Brenix S.A. de C.V. , pág 17 .
 - 26) López Rosales Luis . Revista Contacto , No. 71 , Op. cit. Pág.36 .
 - 27) Reyes Adriana . Revista Contacto , No. 71 , Op. cit. Pág. 34 .
 - 28) Silicio Aguilar, Alfonso . Liderazgo para la productividad en México , Editorial Limusa , 1992, pags. 187-190 .
 - 29) Castañeda , Aarón . Revista Contacto , No. 71 , Op. cit. pág. 23 .
 - 30) Reza Trosino , Jesús C. Op. cit. , pág. 10 .
 - 31) Perlman, Daniel y P.C. Cozby . Psicología Social , México , Editorial Interamericana, pág.150 .
 - 32) Asch, S.E. (1946). "Forming impressions of personality" , Journal of Abnormal and Social Psychology , págs. 258-290 .
 - 33) Doise , W. (1979) . Psicología Social y relaciones entre grupos , Barcelona España , 2o. Vol.
 - 34) Perlman , Daniel y P.C. Cozby . Psicología Social . Op. Cit. , pág. 120 .
 - 35) Perlman , Daniel y P.C. Cozby . Op. Cit. , pág. 124 .
 - 36) Richard F. Gerson , Op. Cit. Pág. 12 .
-

ANEXOS



CUESTIONARIO

EN EL PRESENTE CUESTIONARIO DESEAMOS CONOCER LA IMAGEN Y/O PERCEPCION QUE TU TIENES ACERCA DE VARIOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL AREA DE CAPACITACION. LAS RESPUESTAS QUE TU DES SERAN TOTALMENTE CONFIDENCIALES POR LO QUE TE PEDIMOS LA MAYOR SINCERIDAD Y SERIEDAD.
TU OPINION AL RESPECTO ES MUY VALIOSA PARA PODER SERVIRLES MEJOR.

SEÑALE CON UNA "X"

1.- EL NIVEL JERARQUICO QUE TIENE EN LA A.G.R.

1	DIRECTOR CENTRAL, DIRECTOR DE AREA O SUBADMINISTRADOR
2	JEFE DE DEPARTAMENTO
3	ANALISTA, TECNICO, COORDINADOR U OPERATIVO
4	SECRETARIA O AUXILIARES ADMINISTRATIVOS

2.- SU ESCOLARIDAD.

01	PRIMARIA INCOMPLETA
02	PRIMARIA COMPLETA
03	SECUNDARIA INCOMPLETA
04	SECUNDARIA COMPLETA
05	PREPARATORIA INCOMPLETA
06	PREPARATORIA COMPLETA
07	LICENCIATURA INCOMPLETA (PASANTE)
08	LICENCIATURA COMPLETA
09	POSGRADO
10	OTRO ; ESPECIFIQUE: _____

3.- EDAD

01	MENOS DE 21 AÑOS
02	DE 21 A 30 AÑOS
03	DE 31 A 40 AÑOS
04	DE 41 A 50 AÑOS
05	DE 51 AÑOS EN ADELANTE

4.-SEXO

01	MASCULINO
02	FEMENINO

5.-ESCRIBA EL NUMERO DE AÑOS QUE TIENE LABORANDO EN LA A.G.R.

AÑOS	MESES

6.- ¿ CONSIDERA QUE LA CAPACITACION ES NECESARIA PARA EL PERSONAL Y LA EMPRESA ?

 SI

 NO

POR QUE ? _____

7.- ¿ACUDE A LOS CURSOS, EVENTOS Y/O SEMINARIOS DE CAPACITACION ?

- () SIEMPRE
- () CASI SIEMPRE
- () A VECES
- () CASI NUNCA
- () NUNCA

POR QUE ? _____

8.- ¿ USTED POR QUE CREE QUE MANDAN O ENVIAN AL PERSONAL, A LOS CURSOS QUE PROGRAMA EL AREA CAPACITACION ? ¿ CUAL CONSIDERA USTED QUE SEA EL MOTIVO ?

13.- EN FORMA GENERAL; A CONSIDERACION DE USTED, LA CALIDAD DE LA CAPACITACION QUE SE DA EN LA A.G.R. ES:

- EXCELENTE
- BUENA
- REGULAR
- MALA
- DEFICIENTE

POR QUE ?

14.- QUE CARACTERISTICAS DEBERIA TENER Y/O CUMPLIR EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE USTED CALIFICARA COMO DE " CALIDAD EL SERVICIO Y LA CAPACITACION QUE SE LES PROPORCIONA ?

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

15.- CONSIDERA EN TERMINOS GENERALES, QUE LA RELACION QUE TIENE SU AREA CON LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ES:

- EXCELENTE
- BUENA
- REGULAR
- MALA
- DEFICIENTE

POR QUE ?

16.- ¿ EN GENERAL MENCIONE LAS TRES COSAS QUE A USTED, MAS LE GUSTAN DEL AREA DE CAPACITACION Y/O DEL PERSONAL QUE LA CONFORMA Y LAS TRES COSAS QUE MAS LE MOLESTAN ?

ME GUSTA

ME DISGUSTA

ME GUSTA		ME DISGUSTA	
1		1	
2		2	
3		3	

A CONTINUACION LE PRESENTAREMOS ALGUNAS AFIRMACIONES LAS CUALES SON OPINIONES DE LA GENTE. INDIQUE, POR FAVOR MARCANDO CON UNA "X" SOLAMENTE UNA ALTERNATIVA, LA QUE MAS SE ASEMEJE A SU OPINION. TRATE DE NO DEJAR NINGUNA SIN CONTESTAR.

17.- EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION ES ATENTO

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO | <input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO | <input type="checkbox"/> EN DESACUERDO |
| <input type="checkbox"/> DE ACUERDO | <input type="checkbox"/> NI EN DESACUERDO | <input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO |

18.- LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION CUMPLEN CON SUS FUNCIONES DENTRO DE LA A.G.R.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

19.- CONSIDERO QUE LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION LLEVAN UN SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION QUE RECIBO.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

20.- CONSIDERO QUE EL AREA DE CAPACITACION DE LA A.G.R. ES VITAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE ESTA ORGANIZACION.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

21.- EL AREA DE CAPACITACION TIENE UNA BUENA REPUTACION ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

22.- LA SUBADMINISTRACION DE CAPACITACION ATIENDE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

23.- HAY UNA COMUNICACION PERMANENTE CON EL AREA DE CAPACITACION PARA QUE MIS NECESIDADES DE CAPACITACION PERSONALES Y/O DEL PERSONAL DE MI AREA SEAN ATENDIDAS Y SATISFECHAS.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

24.- LA CAPACITACION EN LA A.G.R. ES MAS UN COSTO QUE UNA INVERSION.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

25.- LO QUE APRENDO EN LOS CURSOS DE CAPACITACION ES SIEMPRE APLICABLE EN LAS ACTIVIDADES DIARIAS QUE REALIZO EN MI AREA.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

26.- ES TAREA DE TODOS EL MANTENER BIEN CAPACITADO AL PERSONAL DE LA A.G.R.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

27.- EL AREA DE CAPACITACION CUMPLE SIEMPRE CON LO QUE PROMETE

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

28.- EL PERSONAL DEL AREA DE CAPACITACION ESTA CONFORMADA POR GENTE MUY PROFESIONISTA

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

29.- HE RECIBIDO LA CAPACITACION ADECUADA PARA MI TRABAJO

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

30.- LOS RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACION NO TIENEN UNA BUENA IMAGEN ENTRE EL PERSONAL DE LA A.G.R.

<input type="checkbox"/> TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> NI DE ACUERDO	<input type="checkbox"/> EN DESACUERDO
<input type="checkbox"/> DE ACUERDO	NI EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/> TOTALMENTE EN DESACUERDO

31.- EL AREA DE CAPACITACION CUMPLIO CON LAS EXPECTATIVAS QUE TENIA USTED, PARA ESTE AÑO DEL 96, EN CUANTO A SU CAPACITACION Y/O LA DE SU PERSONAL.

SI

POR QUE ?

NO

32.- A CONSIDERACION DE USTED, INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS SUS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA ESTE AÑO.

33.- A CONSIDERACION DE USTED, INDIQUE EN QUE PORCENTAJE FUERON CUBIERTAS ESTE AÑO, LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PROGRAMADAS PARA EL PERSONAL DE SU AREA.

34.- CONSIDERA QUE EN EL AÑO PROXIMO EL AREA DE CAPACITACION SI CUBRIRA SUS NUEVAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

SI

POR QUE

NO

35.- CUALES SON LAS EXPECTATIVAS QUE TIENE EN MATERIA DE CAPACITACION PARA EL PROXIMO AÑO. ES DECIR QUE ES LO QUE ESPERA PARA EL PROXIMO AÑO DEL AREA DE CAPACITACION ?

36.- ALGUNA SUGERENCIA PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO Y/O SATISFACER OPORTUNAMENTE SUS NECESIDADES DE CAPACITACION.

¡ MUCHAS GRACIAS POR SU INFORMACION !