

## SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT).

Marco Antonio Carlos López.\*

### RESUMEN

El desarrollo constante de la Administración Pública en México ha obligado tanto a los servidores públicos como a las instituciones a implementar verdaderas reformas en sus principios, valores, conceptos, esquemas y procesos a fin de adecuarse día con día a las exigencias cada vez más altas de la sociedad, que de principio a fin son la razón de ser de éstas. Por ello, hoy debe ser una realidad el ejercicio de los valores de eficiencia, eficacia, optimización, oportunidad y sobre todo de servicio en cada acto de gobierno y en cada tarea del empleado ante los beneficiarios del servicio.

Lograr lo anterior, solo es posible mediante la precisión de los procesos, pero sobre todo, de la calidad que las instituciones públicas tengan en cada uno de sus empleados; por ello, el desarrollo, la capacitación y la experiencia deben jugar un papel importante dentro de este cambio.

Uno de los medios para desarrollar y profesionalizar a los servidores públicos de una institución, lo constituye indudablemente el esquema del Servicio de Carrera; por tanto, éste trabajo tiene la finalidad de presentar la aplicación del Servicio Fiscal de Carrera que actualmente se está implementando en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), y el cual representa uno de los esquemas reales dentro de la Administración Pública Federal.

El propósito del presente estudio, es dar una breve idea de la implementación del Servicio Fiscal de Carrera en la institución utilizando la perspectiva del Sistema de Remuneraciones, lo anterior, es debido a que el esquema total de dicho sistema es mucho más amplio que lo tratado en el presente. Sin embargo se han destacado los principales instrumentos administrativos de análisis, valoración y evaluación; así como las principales etapas y

conceptos que conforman la parte de remuneraciones de la institución.

### ABSTRACT

The constant development of the Government Management in Mexico has forced the public servers and the State Institutions to introduce true modifications inside it's bases, values, concepts, structures and processes, this, with the goal to get adequate management by the increasing demand of good services by the Mexican society, which it is the reason to be of the Federal Institutions. Today, the values of efficiency, efficacy, optimization, opportunity and most of all, the service on every task of the state employees must get along with the present time of changes in the country.

To fulfill this goal is necessary improve the processes and the quality of the government offices and each one of their employees, in fact, this development play the most important roll in the evolution of federal services.

One of several steps necessities to improve the State's management it's creating real professionals in the public service, introducing the structure of Career Service in the federal institutions, in the case of SAT this structure is named Career Fiscal Service and it is already working.

The porpouse of this research is to give a brief idea of the implantation of the Career Fiscal Service inside SAT, using a so called "System of Remunerations". This general idea has the head objective to show the necessary instruments of analysis, estimation an evaluation, including the principal steps and concepts in the make-up of the institution's System of Remunerations.

### INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios tan acelerados en que hoy en día se tienen que adecuar las instituciones públicas para dar respuesta a la sociedad con servicios expeditos y de calidad, el Servicio de Administración Tributaria a instituido el Servicio Fiscal de carrera para todos sus empleados, con la finalidad de que estos cuenten con un mecanismo de desarrollo y con la capacitación que les permita no solo realizar mejor su trabajo, sino también la permanencia en la institución generando mejores expectativas de estabilidad y de vida laboral.

En el presente estudio trataremos algunos aspectos del Servicio Fiscal de Carrera que nos permitirá conocer a grandes rasgos la forma de instrumentación que el SAT está desarrollando para implementar dicho esquema. Es

\* Licenciado en Administración de Empresas, actualmente Servidor Público en el Servicio de administración Tributaria, SHCP/Sinaloa 43, Piso 10, Col. Roma, Del. Cuauhtémoc. Tel. 5231-90-42 y 5517-24-94 (Dom.) e-mail: CALM664p@sat.gob.mx



importante mencionar, que la descripción y el análisis se realizan desde el punto de vista del Sistema de Remuneraciones al personal y mediante los instrumentos de aplicación para el puesto y para el empleado.

Para efectos de explicación, el trabajo se ha dividido en cinco partes. La primera, destaca una muy breve reseña histórica de la institución y aquellas consideraciones generales en que se desarrolla la implementación del Sistema Fiscal de Carrera. En la segunda sección, se desarrolla la descripción del Sistema de Remuneraciones que tiene la institución, es importante precisar que solo son citados los conceptos y mecanismos más importantes y representativos de las remuneraciones a fin de agilizar la lectura y no hacer tan árida la comprensión de la misma.

En la tercera parte se plantea algunos comentarios al Sistema de Remuneraciones y en la cuarta, se incorporan los resultados de una pequeña encuesta a trabajadores de la institución a efecto solo de constatar la etapa en que se les ha aplicado el esquema del Servicio Fiscal de Carrera y el tipo de instrumentos administrativos que se han utilizado; cabe mencionar, que esta encuesta muestra una tendencia de ejemplificación dado el nivel de muestra con relación al total de empleados.

La quinta y última parte, solo es un pequeño análisis para definir las conclusiones y propuestas que se desprenden del planteamiento del trabajo de investigación y del resultado de tendencias, producto de la encuesta.

Es importante establecer que la descripción del sistema de remuneraciones es derivado de la interpretación propia de la bibliografía y lineamientos respecto al tema tratado, y solo se da con el afán de aportar algunos comentarios más al respecto.

## **I.- CONSIDERACIONES GENERALES:**

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) representa en México por una parte, la descentralización y especialización de un organismo que como tarea principal tiene la recaudación de impuestos de manera profesional y eficiente; y por otra, la de un organismo moderno con personal altamente capacitado para lograr el cumplimiento del objetivo antes señalado y que representa una de las tareas vitales para el estado.

Por lo antes expuesto, el SAT a implementado una infraestructura de carácter técnica y administrativa que le permita cumplir con las metas de capacitación y profesionalización del personal para llevar a la institución a la especialización de su función recaudadora.

Haciendo un análisis más objetivo de la profesionalización del personal del SAT, es necesario establecer que éste concepto para la institución representa tres procesos fundamentales<sup>1</sup>:

- La capacitación para su personal.
- Un sistema permanente de desarrollo profesional y administrativo.
- La especialización de la función del puesto y de la institución misma.

Los procesos de la profesionalización de manera conjunta, constituyen el Servicio Fiscal de Carrera en el SAT.

Pero, ¿Qué es el servicio fiscal de carrera en el SAT?, para efectos de conocimiento inmediato, nos limitaremos a mencionar en este momento, que es la implementación sistémica de los procesos de capacitación y de desarrollo administrativo que tienen por objeto perfeccionar al funcionario, al puesto y a su tarea y a la función de la institución para llegar a niveles aceptables de eficiencia en la misma.

El modelo del Servicio Fiscal de Carrera consta de cinco sistemas fundamentales<sup>2</sup>:

- 1.- Reclutamiento y Selección.
- 2.- Compensaciones y Reconocimientos.
- 3.- Planeación de carrera.
- 4.- Capacitación y Desarrollo.
- 5.- Evaluación

En razón de las etapas anteriores, también es obligación precisar que el Servicio Fiscal de Carrera en el SAT, tiene

<sup>1</sup> SAT, Servicio Fiscal de Carrera, "Información General", 2000, México.

<sup>2</sup> SAT, Servicio Fiscal de Carrera; "Estructura y Características Básicas", 2000, México.



efectos en la organización administrativa, en el sistema de mantenimiento y profesionalización de los recursos humanos y por supuesto, de manera directa en el Sistema de Remuneraciones al personal.

Por último, el Servicio de Administración Tributaria cuenta con un cuerpo técnico administrativo con nivel de Administración General denominado Secretariado Técnico para la comisión del Servicio Fiscal de Carrera y quien tiene la función de implementar los sistemas en referencia.

## II.- DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

### Análisis de puestos:

El Servicio de Administración Tributaria a través de la implementación del Servicio Fiscal de Carrera estableció una Cédula para análisis de puestos<sup>3</sup> que corresponde al Método HAY (anexo 1), esta cédula de inicio es requisada por cada titular del puesto a fin de poder incorporar a los sistemas correspondientes información específica de la unidad de trabajo y poder con ello, establecer los puestos tipos y los puestos únicos.

La cédula esta conformada por partes:

- Ubicación general del puesto.
- Ubicación organizacional.
- Función del puesto.
- Misión del puesto.
- Requerimientos del puesto (escolaridad, conocimientos especializados, idioma, experiencia y solución de problemas).
- Toma de decisiones.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo bajo presión.

- Tramo de control.
- Manejo de recursos financieros y materiales.
- Libertad de actuación y supervisión (información confidencial, ética profesional, esfuerzo mental).
- Nivel de autoridad.
- Tipo de ambiente laboral.

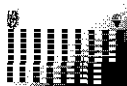
Es importante comentar que es una cédula amplia de información ya que es en esta primera parte en donde se lleva a cabo un levantamiento general y como insumo de varios procesos posteriores.

El diseño conceptual del análisis de puestos cumple en su generalidad con el método HAY, aunque es obvio que la solicitud de la información va más allá.

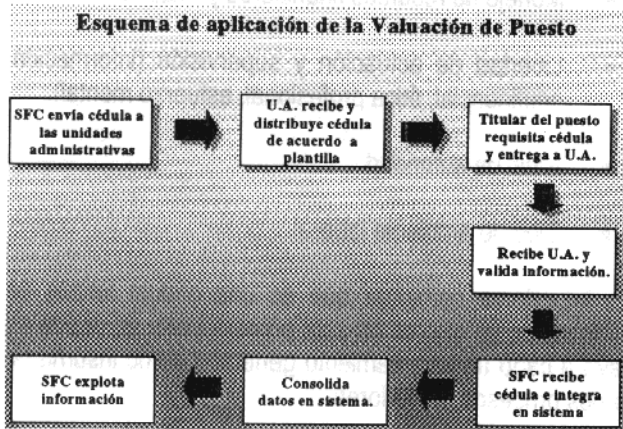
El procedimiento de aplicación del instrumento de análisis de puestos se da a través de la cédula antes descrita, la cual como ya se estableció es requisada por el titular del puesto. Para efecto de control se distribuye este instrumento mediante las unidades administrativas correspondientes y quienes se convierten no solo en el canal de envío - recepción, sino también en un filtro de validación y de visto bueno de los datos.

Una vez conjuntada la información en la Unidad Técnica del Servicio Fiscal de Carrera del SAT; se lleva a cabo un proceso de integración de la información al sistema del modulo I del proceso general y se procede a su consolidación y explotación de la misma (Ver cuadro 1).

<sup>3</sup> SAT, Servicio Fiscal de Carrera, "Disposiciones reglamentarias del S.F.C.", IntrSAT, 2000, México.



### CUADRO 1: ESQUEMA DE APLICACIÓN PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS.



Fuente: Realización Propia.

El proceso de aplicación de la cédula de análisis y el levantamiento de la información se aplica a todo el personal que labora dentro del SAT ya que también es utilizada para elaborar el inventario de recursos humanos de la institución.

Una parte complementaria del análisis de puestos lo constituye la elaboración del formato de perfil del puesto en este instrumento de carácter técnico de definen los grados necesarios de:

- Desempeño
- Conocimiento del cargo
- Características individuales para el cargo.
- Características de supervisión.

Desde este formato se va adecuando al puesto para que posteriormente se realice la valuación del mismo, es importante señalar que las definiciones anteriores tiene a su vez sub factores y niveles de calificación que van desde "No Necesario" hasta "Superior"; por último, este instrumento contiene la definición de cada concepto de valoración.

Las cédulas referidas anteriormente, se convierten en insumos para las etapas de valuación de puestos, como base de temario para el examen de funcionario

fiscal<sup>4</sup> y en cierto grado para validar la evaluación del desempeño.

#### Valuación de puestos.

A raíz del análisis y perfil de puestos y como un subproducto del sistema integral del esquema del servicio fiscal de carrera, es la valuación de puestos, en esta etapa se asigna un valor a la unidad de trabajo y se define la designación del puesto de acuerdo<sup>5</sup>:

- Al tipo de designación (Funcionario fiscal de carrera o de libre designación).
- Al tipo de mando (operativo, medio, superior o de alta designación).
- Al tipo de contratación (placificación u Honorarios).

En esta etapa se lleva a cabo la calificación del puesto atendiendo a un sistema mixto; es decir, utilizando la técnica de puntos por factor y grados, y toma los conceptos del sistema HAY. Es importante mencionar que la cédula de la valuación es la derivación de la referida en el análisis de puestos.

La calificación de manera técnica se realiza asignando de manera general la puntuación a tres factores<sup>6</sup>:

- Descripción de metas con un peso de 60%.
- Competencias generales del puesto con un peso de 35%.
- Ética profesional con un peso de 5%.

Los sub factores se desglosan de 1 a 6 puntos, de acuerdo a la guía técnica del perfil del puesto, es importante comentar que bajo este concepto se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

La valuación de puestos dentro del Servicio de Administración Tributaria permite llevar a cabo la organización de la institución al encadenar los factores sueldos - actividades - niveles dentro de un esquema

<sup>4</sup> Idem/3, página 2.

<sup>5</sup> SAT, Servicio Fiscal de Carrera, "Sistema Integral de Formación", 2000, México.

<sup>6</sup> Cita 4, página 3.

general; asimismo, permite que las remuneraciones y los pagos por conceptos diversos se lleven a cabo tomando en cuenta la ubicación del puesto dentro del tabulador general.

El proceso de la valuación de puestos lo lleva a cabo la unidad del Servicio Fiscal de Carrera dado que es quien aplica los procesos del sistema general; como información producto de este módulo se determina:

- Valores para estructuras y niveles.
- Valor de calificación de perfiles de puestos y de puestos tipo.
- Valor de calificación de méritos y pagos.
- Conceptos de calificación para la evaluación del desempeño.

Por último, es importante mencionar que todos los procesos de valuación del puesto se llevan a cabo de manera sistematizada; Así como su procesamiento y explotación de la información.

#### **Evaluación del desempeño.**

Como primer punto se establece que con relación a la evaluación del desempeño, esta constituye la valoración al funcionario y no al puesto como se había venido estableciendo en los puntos anteriores, claro que es cierto que los parámetros de evaluación se establecieron en el análisis y en la valuación de las tareas. El objeto de este apartado entonces es, calificar el desempeño de los funcionarios fiscales de carrera y de libre designación a efecto de que constituyan un elemento importante para el esquema del servicio fiscal de carrera y en el sistema integral de remuneraciones de la institución.

La evaluación del desempeño mide por una parte las metas, para lo cual, usa cuatro factores para su calificación siendo<sup>7</sup>:

- La calidad.
- La oportunidad.
- La cantidad.

- La confiabilidad.

Y por otra, los niveles de competencias (Habilidades) del funcionario, siendo estos:

- La planeación.
- La organización.
- Solución de problemas.
- Toma de decisiones
- Atención a detalles
- Liderazgo.
- Rendimiento laboral.
- Actitud de servicio.

Es importante señalar que dependiendo del nivel del funcionario las competencias se especifican e incluso algunas de ellas no se califican; es decir, que para un empleado de alta dirección la planeación tiene un mayor peso, o caso contrario, para un nivel técnico operativo no aplican los conceptos de liderazgo o toma de decisión.

El esquema de evaluación del desempeño esta normado y regulado por la ley y reglamento interno del SAT y por los estatutos del servicio fiscal de carrera; con base en ello, los efectos de la evaluación permiten supervisar de manera directa las metas establecidas a cada funcionario; llevar a efecto las tablas de promoción y reemplazo; detectar los conocimientos, profesionalización, habilidades y potenciales de desarrollo; para efectos de pago de estímulos de productividad, eficiencia y calidad<sup>8</sup> y retroalimentar el sistema de inventario de recursos humanos de la institución.

El proceso de la evaluación del desempeño sigue teniendo como característica principal la aplicación y la valoración para cada puesto por el jefe inmediato superior, ya que el modelo establece que es éste último nivel quien de manera más objetiva tiene los elementos de juicio para llevar a cabo la calificación. El esquema establece que al inicio de cada periodo a ser evaluado, el funcionario y la jefatura inmediata acuerdan las metas a realizarse y los alcances que durante este lapso deberán

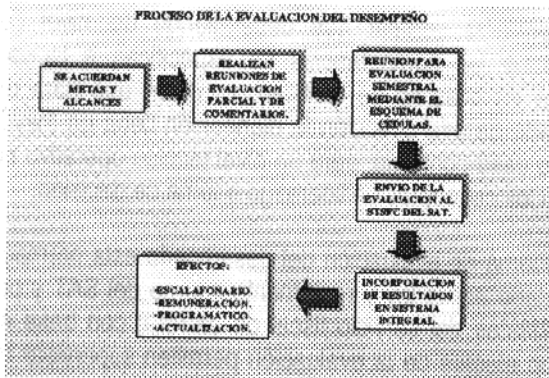
<sup>7</sup> Cita . 4, página 3.

<sup>8</sup> D.O.F., "Norma para la aplicación del EPEC", 28 de enero de 2000.

cubrir; es importante mencionar que la primera parte de la evaluación depende de esta actividad. Posteriormente, se realizan reuniones de evaluación intermedia para definir la actuación y los alcances logrados.

Una vez concluido el periodo, se realiza la reunión final de evaluación, es aquí donde se comentan los logros y se requisita la cédula respectiva de evaluación del desempeño (anexo 3). Una vez comentado y acordado el resultado de la calificación, la cédula es enviada a Servicio Fiscal de Carrera del SAT a fin de que la información sea incorporada en el sistema automatizado de este proceso y los datos sean utilizados para efectos administrativos y programáticos (Ver cuadro 2).

**CUADRO 2: PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Realización Propia

El esquema de evaluación descrito establece dos conceptos fundamentales:

1.- Mediante la conciliación de la evaluación, se solventan los aspectos que motivaron el alcance o no de las metas; ya que a través de reportes y cuadros en ocasiones no se pueden deducir a simple vista.

2.- El nivel de aplicación de la evaluación se desarrolla atendiendo la situación de cada funcionario fiscal; es decir, para este efecto existen tres niveles de aplicación, siendo:

- Para funcionarios dependientes directos del Presidente del SAT.
- Para Administradores Centrales, Estatales, Locales, Mandos Medios y Profesionistas.

- Para personal técnico, administrativo y de servicio.

Teniendo las siguientes vertientes:

- Para la evaluación del desempeño del funcionario fiscal en el periodo semestral.
- Para evaluación del desempeño del funcionario en periodo de prueba.

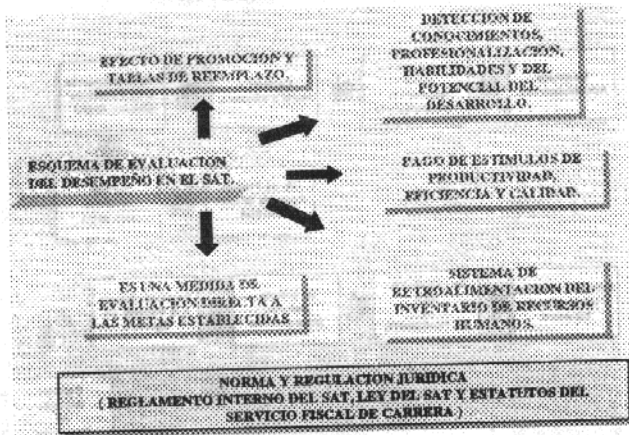
Es importante comentar que la cédula de evaluación del desempeño se aplica considerando el nivel del funcionario y la situación de éste; de manera técnica, podemos definir que es un traslado de los valores establecidos por la valuación de puestos antes descritas. Existe en la primera parte la definición de metas, las cuales son acordadas, los pesos que son la jerarquización en valor numérico de la importancia de la meta y los puntos que son asignados para cada meta de acuerdo a la valuación.

La segunda parte, es la calificación de las competencias, es decir, de las habilidades y aptitudes que tiene el funcionario para el puesto, son valores definidos y establecidos de acuerdo al esquema de valuación. Y por último, se evalúa la ética profesional, que es basada en la ética del propio servicio fiscal de carrera y en la ley de responsabilidades de los funcionarios públicos, ya que son conceptos como: probidad, honradez, respeto y responsabilidad, entre otras<sup>9</sup>.

El proceso de la evaluación del desempeño funciona además de las ya referidas, para actualizar la información del sistema, planear los procesos para recursos humanos y determinar los avances por metas y empleado. (Ver cuadro 3)

<sup>9</sup> SAT, Servicio Fiscal de Carrera, "Código de ética del SFC" y "Ley Federal de responsabilidad de los Servidores Públicos".

**CUADRO 3: ESQUEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL SAT.**



Fuente: Realización Propia.

**Sistema de incentivos.**

En este apartado del estudio, definiremos solo algunos conceptos del pago a fin de hacer un intento de liga entre la remuneración del empleado, el esquema del servicio fiscal de carrera y las prestaciones. Es importante señalar que solo se están considerando los aspectos más representativos para la definición de este trabajo.

Los incentivos establecidos en el Servicio de Administración Tributaria, están regulados por toda una plataforma jurídica y normativa para su operación; por ello, lo más importante de manera técnica lo representa la norma para la aplicación de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño de los servidores públicos y el manual de sueldos y prestaciones para los servidores públicos de mando de la A.P.F.; estos instrumentos determinan la forma de pago de las prestaciones, así como el cálculo respectivo.

Dentro del fundamento legal existen dos conceptos importantes de las prestaciones:

- Las prestaciones que son directamente económicas y mediante pagos.
- Las prestaciones que son otorgadas a través de subsidio o mediante la prestación de un servicio.

Las primeras prestaciones se refieren a conceptos como: quinquenios, despena, prima vacacional y

dominical, aguinaldo y seguro de retiro, entre otras más.

Las segundas, que son referidas a la prestación en servicios son: ISSSTE, seguro de vida, seguro de gastos médicos, SAR, FONAC, estancias infantiles, convenios de descuento y seguros de automóviles.

Para efectos de la aplicación del estímulo por productividad, eficiencia y calidad (EPEC); éste se paga a los funcionarios de manera mensual de acuerdo a la evaluación del desempeño del periodo anterior, es importante establecer que dicha calificación se realiza de manera semestral.

Si la aplicación del EPEC, se da en términos prácticos a través de la evaluación, también es cierto que el monto dependerá en gran medida de las economías y los ahorros presupuestales que la dependencia haya tenido, por ello, el pago previsto podrá ser hasta del 50% del valor hipotético que se obtiene de otorgar el límite máximo neto mensual del funcionario por concepto de EPEC<sup>10</sup>.

Para los efectos del SAT, este estímulo es pagado al personal platicado y de honorarios de acuerdo a la normatividad vigente.

Con relación a las prestaciones que se autorizan en el manual de sueldos y prestaciones para los servidores públicos; se clasifican en:

- Seguridad social.
- Económicas.
- Seguros.
- Inherentes al puesto.

Es necesario precisar que las prestaciones son adicionales al pago del sueldo el cual se conforma del sueldo base, más la compensación garantizada y que éste es pagado en función de la valuación del puesto y del nivel salarial.

El pago se realiza de acuerdo a siete niveles salariales, lo anterior permite el incremento anual, aunque también existen movimientos de nivel, grado o grupo, definiéndose de la siguiente manera:

<sup>10</sup> D.O.F. "Anexo de máximos netos mensuales para el EPEC" 28 de enero de 2000.

Nivel.- aumento de sueldo sin que represente mayor responsabilidad o jerarquía y de acuerdo a su evaluación del desempeño.

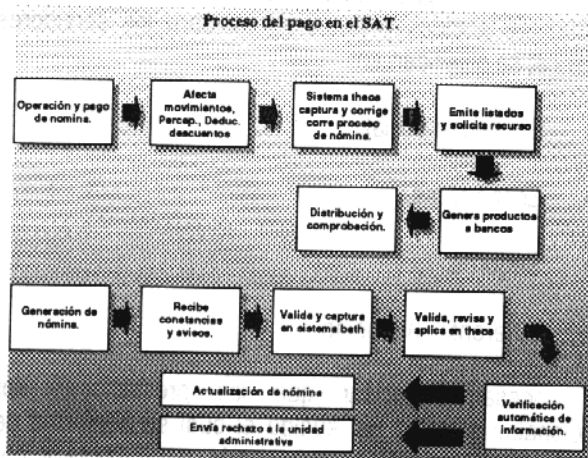
Grado.- representa un aumento horizontal hacia un puesto de mayor responsabilidad e ingreso.

Grupo.- corresponde a un movimiento vertical hacia un puesto de mayor salario, responsabilidad y jerarquía.

Es importante establecer que el sistema de pagos y servicios es muy similar en las dependencias de la Administración Pública Federal, ya que existe alrededor de este proceso toda una plataforma jurídica, administrativa y operacional para el desarrollo de la función.

A efecto de esquematizar el proceso que realiza el Servicio de Administración Tributaria para los efectos de pagos y servicios, y que se traducen estos últimos en las prestaciones del personal; en el siguiente cuadro se representa el proceso de la generación ordinaria de la nómina desde el punto de vista técnico operacional.(Ver cuadro 4).

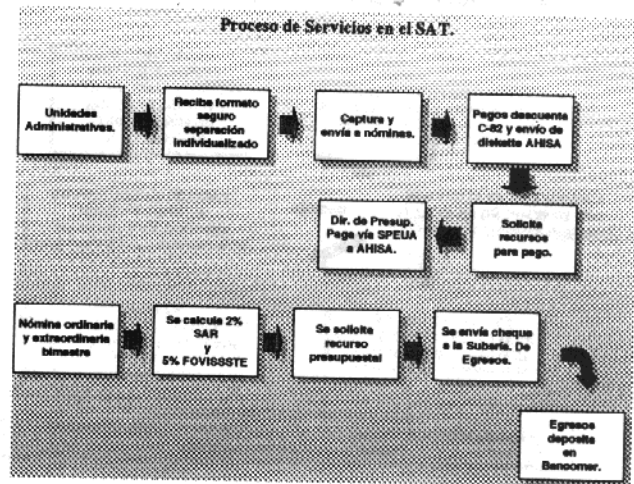
**CUADRO 4: PROCESO DEL PAGO EN EL SAT.**



Fuente: Proceso operativo integral de la Dirección de Pagos y Servicios, Agosto 1999, Juriquilla Oro.

A fin de ejemplificar el proceso de los servicios que se otorgan al personal del SAT, se muestra en el siguiente cuadro un diseño conceptual de la aplicación de estos; es importante considerar que estos servicios forman parte de las prestaciones establecidas en la institución.(Cuadro 5)

**CUADRO 5: PROCESO DE SERVICIOS EN EL SAT.**



### Administración del tabulador.

Para los efectos de administración del tabulador existen dos ordenamientos legales básicos para su ejercicio y operación, siendo:

- Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal.
- Decreto anual del presupuesto de egresos del gobierno federal.

La legislación antes señalada define de manera clara los procedimientos para efectuar los pagos al personal de la administración pública; por ello de manera técnica se establece un tabulador general de sueldos para las dependencias y entidades de la misma.

El manejo del tabulador para los empleados de plaza presupuestal, establece el sueldo considerando el nivel, la zona económica, las previsiones sociales y la compensación garantizada, es importante que a estos conceptos se sume, además el Estimulo por Productividad, Eficiencia y Calidad.

El tabulador de manera general esta subdividido en dos grandes bloques:

- Para alto nivel de responsabilidad.
- Para personal técnico operativo.

Para los efectos del SAT y de la subdivisión del alto nivel de responsabilidad. Es importante definir que esta parte esta dividida en siete niveles definidos para mandos y homólogos:



- Mando de alta dirección.
- Mando de dirección.
- Mando de alta gerencia.
- Mando gerencial.
- Mando de supervisión.
- Mando de Coordinación.
- Mando ejecutivo.

La administración del tabulador en el SAT, no solo se reduce a su aplicación legal y técnica, sino que es aquí en donde se conjunta los niveles de sueldo, los instrumentos de Análisis y Valuación de puestos, así como de evaluación del desempeño; para ello, se apega al catalogo de puestos, en donde se señala los niveles autorizados, los códigos de puesto y las denominaciones de los mismos.

Existen mecánicas de cálculo para todas aquellas deducciones que se realizan en la operación, es fundamental comentar que estas expresiones se ven reflejadas en los sistemas informáticos ex profeso para los conceptos de pagos.

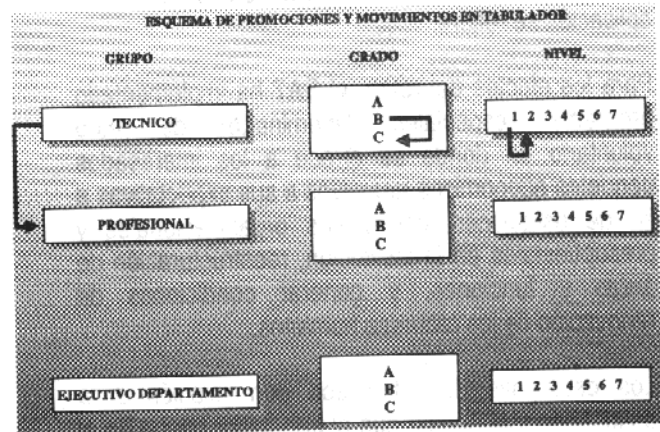
Las mecánicas de cálculo que se aplican son para:

- Impuesto sobre la renta.
- Crédito al salario.
- Fondo de pensiones.
- Servicio médico.
- Fondo de garantía para reintegrar al erario federal.
- Seguro de vida.

Dentro de la administración del tabulador es necesario establecer que para fines de promociones se usa el esquema establecido de grupo, grado y nivel; para lo cual cada grupo consta de tres grados (A,B,C) y de siete niveles; por lo que de manera práctica se tienen entonces 21 opciones de crecimiento dentro del mismo grupo establecido y como a continuación se muestra.(Cuadro 6)

Con relación a la encuesta de sueldos y salarios se debe determinar que el Servicio de Administración Tributaria, al igual que otras dependencias gubernamentales no realizan este tipo de encuestas dado que los sueldos y las prestaciones son establecidos por tres elementos:

**CUADRO 6: ESQUEMA DE PROMOCIONES.**



Fuente: Disposiciones reglamentarias del S.F.C., IntrSAT, México, 2000

- Un tabulador general de sueldos para los empleados de la administración pública federal.
- Un presupuesto de egresos anual, en donde se define el monto para la partida de servicios personales.
- Curva salarial que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es importante precisar que en el desarrollo de los instrumentos antes señalados se definen variables macroeconómicas para determinar los índices inflacionarios y de ajuste salarial que se manejarán en dichos presupuestos y tabuladores.

### **Sistema de pensiones o retiros.**

Para efectos del sistema de pensiones o retiros, en este apartado se mencionan aquellos usualmente establecidos de carácter general para la administración pública federal; lo anterior, dado que es necesario precisar que para estos efectos son similares todas las dependencias en lo que a su aplicación se refiere.

Para los efectos del retiro, el SAT ha implementado programas especiales denominados de retiro voluntario en donde se ofrece a los interesados paquetes económicos atractivos a sus expectativas a fin de establecer reducciones organizacionales y presupuestales en la institución, reestructuración de áreas y funciones, y generar condiciones de renovación de los recursos humanos.

Los esquemas de retiro son con relación a la antigüedad y al puesto que el trabajador ocupe en el momento de su incorporación a estos esquemas, por lo cual no existen estándares sino cada caso tiene sus propias particularidades.

El esquema de pensión tiene una visión diferente al retiro, dado que quienes son sujetos de este procedimiento, son aquellos empleados que han cumplido los años requeridos en el servicio federal y por tanto, han decidido retirarse de este.

Existe una serie de prestaciones que en el momento de la jubilación se le reintegran al empleado<sup>11</sup>, siendo entre las más importantes:

- Devolución del 5% por concepto de FOVISSSTE.
- Seguro de retiro de la AHSA.
- Seguro de separación individualizado.
- SAR
- Pensión mensual del ISSSTE.

A través de la administración de cuotas a las instituciones de seguridad social se prevee anualmente la tasa de retiro de personal de la

<sup>11</sup> LFTSE, "reglamento de prestaciones económicas y vivienda del ISSSTE", México.

institución. Es importante señalar que con el inventario de recursos humanos se realiza una planeación más objetiva para este fin.

### **III.- COMENTARIOS AL SISTEMA DE REMUNERACIONES IMPLEMENTADO EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.**

Hacer comentarios técnicos o teóricos del sistema de remuneraciones que se ha implementado en Servicio de Administración Tributaria, sería nuevamente describir con otros conceptos los métodos ya referidos; por ello, estableceremos algunos comentarios conceptuales del sistema.

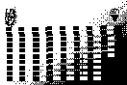
Es fundamental iniciar comentando que la implementación del Servicio Fiscal de Carrera en la institución ha sido un esfuerzo permanente para profesionalizar al personal de la misma. Por ello, el esquema trata de ser justo en el desarrollo humano y laboral del funcionario.

Desde la implementación del servicio fiscal de carrera, el SAT se ha distinguido en ser una de las principales instituciones en México por hacer una realidad el esquema de profesionalización y desarrollo que se encuentre basado en técnicas probadas de la administración; sin embargo, en sus casi tres años de creación, es poco tiempo para poder establecer con una precisión si el modelo ha sido un éxito o un fracaso.

El sistema de remuneraciones es parte fundamental del esquema de carrera institucional, dado que en la medida que sea el desarrollo se debe traducir este en mejores niveles de actuación y de remuneración; más es importante que su aplicación debe ser cuidada a fin de no corromper la ética del propio servicio fiscal y dejar solo en buenas intenciones todo un sistema real de ascensos y permanencia.

El éxito del Servicio Fiscal de Carrera en el SAT dependerá en gran medida de tres puntos importantes:

- De la correcta interpretación de los conceptos y de los métodos que habrán de aplicarse durante el desarrollo del sistema.
- De la justa aplicación de los instrumentos administrativos para cada etapa.
- Del desarrollo y filiación que la institución genere y mantenga en el aspecto de cultura organizacional.



Con relación a la correcta aplicación de los métodos, debe ser entendida en una primera parte su aplicación por los funcionarios directamente responsables del sistema a fin de que los instrumentos como: análisis de puestos, la valuación de puestos, la aplicación de la evaluación del desempeño y otras técnicas más se apliquen apegadas a la situación real de cada caso. En una segunda parte, los funcionarios auxiliares del sistema y los mismos empleados, deben convertirse en observadores o supervisores del sistema a fin de garantizar la correcta aplicación y desarrollo; y también, la legitimidad que tanto se necesita para sustentar los procesos referentes.

Los modelos planteados establecen la participación de los funcionarios del Servicio para los efectos de calificación y aplicación de los criterios, esta actuación debe basarse en la ética desarrollada para el servicio, pero también es cierto, que la aplicación tanto ascendente como descendente debe ser lo más objetivamente posible y justa. Una de las grandes ausencias del Servicio Fiscal de Carrera y colateralmente del Sistema de Remuneraciones es la forma visible de comprobación y evaluación de la correcta aplicación en cada etapa de los procesos.

Con relación a la justa aplicación de los instrumentos administrativos para cada etapa, el análisis de puestos deben ser realizado de la manera más precisa por cada empleado y la valuación y el perfil del puesto debe llevarse a cabo basados en las técnicas administrativas.

*Sí bien, es cierto que la integración de la información y la valorización del puesto con las diferentes técnicas es importante; también lo es su correcta aplicación como se comentó en párrafos anteriores. Pero, ¿A qué nos referimos con la justa aplicación? El paso intermedio entre la parte técnica de análisis del puesto y de su aplicación real lo constituye la evaluación del desempeño, pues es en ésta, donde se traslada de la valorización a la actuación del empleado bajo los esquemas previamente establecidos.*

Esta evaluación del desempeño debe ser justa en su aplicación, ya que representa por una parte la valorización objetiva y técnica del método y por otra, la verdadera dimensión de valor del trabajo que realiza un empleado y que como consecuencia deberá de tener una justa remuneración y una justa expresión de su esfuerzo.

Por lo antes establecido, el jefe inmediato, al calificar el desempeño de cada empleado debe ser justo y objetivo en su valoración y en lo más, ser imparcial ante tal acto; para el caso del Servicio de Administración Tributaria, se ha realizado dentro del esquema del Servicio Fiscal de Carrera un código de ética que tiene como objetivo ser preciso no solo en la calificación, sino también en la actuación y aplicación de cada etapa que conforma este gran esquema.

Los elementos fundamentales que se deben de considerar para implementar un esquema de servicio de carrera en una institución, son:

- La filiación e identificación de los empleados para con la institución y de ésta hacia los trabajadores.
- El grado de cultura organizacional que tenga la institución.

Es importante establecer que los aspectos anteriores son la base fundamental para generar el medio ambiente propicio para el establecimiento del esquema del servicio de carrera; por ello, el SAT deberá de trabajar en este aspecto para crear las condiciones necesarias.

También es preciso comentar que dentro de los aspectos filosóficos del Servicio Fiscal de Carrera, conceptos de misión, visión, valores y ética han sido cuidadosamente definidos y difundidos entre la mayoría del personal de la institución; y en últimas fecha se ha generado un programa de comunicación constante de éstos con la finalidad de, no solo darlos a conocer, sino de inculcarlos a través de medios visuales colectivos<sup>12</sup>.

#### **IV.- RESULTADOS DEL EJERCICIO DE ENCUESTA APLICADA.**

Como inicio debemos establecer que la encuesta diseñada esta basada en la técnica aleatoria simple y su aplicación fue mediante cuestionario de preguntas cerradas; es importante comentar, que se realizó dicho estudio solo para efectos didácticos y para determinar la tendencia actual del grado de avance de la instrumentación del esquema del Servicio Fiscal de Carrera. Por otra parte, debe ser expresado que los resultados actuales se están modificando de manera constante debido a la etapa de implementación que realiza el SAT.

<sup>12</sup> Cita 10, página 7.



Los aspectos de ficha técnica, son muestra representativa expresada del 5% del total del universo, con aceptación del 95% y un grado de error aceptado al 5%. El levantamiento de encuesta aleatoria se limita solo a personal del área metropolitana y el número de encuestas fue de 74. El periodo de levantamiento de la encuesta fue del 31 de Julio al 4 de agosto del año dos mil.(Anexo 4)

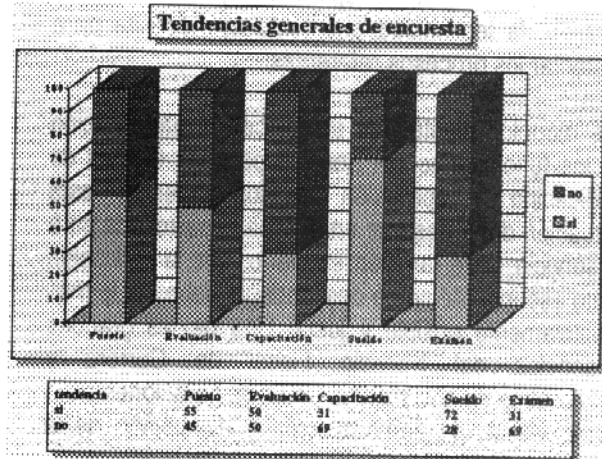
Los resultados de la encuesta son los siguientes:

1. Con relación al personal requerido para realizar el llenado de cuestionario técnico destinado a la descripción de puesto y su análisis, se obtiene que el 55% realizó dicha etapa y el 45% corresponde a personal que no ha realizado la descripción de sus actividades o bien, que es personal con un puesto tipo dentro de la institución como: chofer, secretaria, etc. y que por lo cual el contenido ya se encuentra descrito.
2. A la fecha del levantamiento de la información la tendencia de personal que había revisado, comentado y firmado su cédula de evaluación del desempeño era del 50% y el otro porcentaje no lo ha realizado.
3. A efecto de analizar una de las etapas derivadas del Servicio Fiscal de Carrera que es la capacitación, se realizó la pregunta al personal si había recibido por lo menos una vez capacitación por parte del SAT, ya sea para el mejoramiento de su trabajo o de tipo académico. Como resultado de la tendencia se obtuvo que el 31% si ha recibido alguna y el 69% aún no.
4. Gran parte de este trabajo se ha enmarcado desde el Servicio Fiscal de Carrera debido a que a través de éste se llevan a cabo procesos de contratación, promociones, capacitación, evaluación y otros aspectos que se ven reflejados en el Sistema de Remuneraciones de la institución; por ello, se realizó la pregunta si el personal creía acorde su sueldo con relación a su nivel, a su puesto y al tipo de actividad que actualmente desarrolla. La tendencia definió que el 72% dijo estar acorde a su situación actual y solo el 28% expresó que no.

6. Como última pregunta al personal encuestado, se le cuestionó si a la fecha había realizado su examen para ser funcionario fiscal de carrera y la tendencia fue que el 31% ya lo había realizado y pendiente del proceso esta el 69.

La siguiente gráfica muestra la tendencia general de la encuesta.(Cuadro 7)

**CUADRO 7: CUADRO DE TENDENCIA GENERAL DE ENCUESTA APLICADA**



Fuente : Elaboración propia. Encuesta realizada para el módulo de Remuneraciones INAP, Generación 2000.

Con relación a los resultados antes expresados, podemos concluir de manera general que deben ser reforzadas las acciones que a la fecha se llevan a cabo dentro del esquema de aplicación del Servicio fiscal de carrera y con ello, su derivación del Sistema de Remuneraciones ya que las tendencias generales mostradas en la gráfica anterior definen lo siguiente:

En el margen del 31% al 55% se encuentra el personal que ha realizado la mayoría de los procesos establecidos por el Servicio Fiscal de Carrera, por lo cual es un sector importante aquel que no lo ha realizado o ha sido solo en parte.

Las tendencias definidas para las etapas de Puesto y Evaluación son muy similares, lo que define que solo aquel personal que ha realizado su cédula de Análisis de puesto es aquel que ha sido evaluado conforme el esquema del Servicio Fiscal de carrera. Es importante establecer que parte de este porcentaje del 55% aproximadamente, es aquel que conforma en su mayoría la aceptación del nivel de puesto y sueldo.

Los conceptos de Capacitación y de Examen resultaron iguales sus tendencias, lo que nos indica que son muy a la par estas etapas, aún que no correlacionadas estrechamente; el porcentaje de tendencia a favor es del 31% para ambos casos lo que significa que deben incrementarse las acciones para efectos de capacitación y revisar la situación del personal que este en condiciones de presentar el examen para funcionario fiscal y en la posibilidad, incrementar la meta programada a fin de realizar la etapa general en el menor tiempo posible. Es importante señalar, que este último aspecto es uno de los más importantes para efectos del Sistema de Remuneraciones dado que se refleja directamente en el aspecto de nivel y de sueldo para el trabajador.

Si consideramos las tendencias de los conceptos aplicados, podemos concluir que el Sistema Fiscal de Carrera se encuentra en la terminación de la fase técnica conceptual, por lo cual, su mayor avance a la fecha lo podemos centrar en las etapas de análisis de puestos y en evaluación del desempeño, es seguro considerar que una vez terminadas éstas, se incrementen las aplicaciones del examen para funcionario fiscal, la capacitación y los niveles de remuneración para el personal.

## V.- ALGUNAS CONCLUSIONES.

Como parte final del presente trabajo y con base en el desarrollo y análisis del mismo, podemos concluir lo siguiente:

Desde el punto de vista técnico, el esquema actual del Sistema de remuneraciones contempla instrumentos administrativos para la definición, análisis y valorización tanto para el puesto, como para el empleado mismo; más sin embargo, dichos instrumentos son grandes formatos de recolección de información ya que contemplan lo propio del instrumento y la solicitud de datos extras. Lo anterior, puede generar en los bancos de datos centrales, que la información caduque en poco tiempo o bien que se incorpore a éstos de manera incompleta.

Es demostrado por las técnicas del manejo de la información que entre más grande sea la solicitud de datos, será en esta medida el riesgo de interpretación para su requisición.

Con relación a la aplicación y operación del Sistema de remuneraciones y su amalgamamiento con los instrumentos de Evaluación implementados por el

Servicio Fiscal de Carrera, es importante comentar que bajo el esquema actual significa una acumulación de tiempos en cada etapa; por lo cual, es de suma importancia interpretar los procedimientos y llevar a cabo análisis logístico a fin implementar los pasos respectivos de manera más óptima, dado que se están presentando periodos prolongados entre una etapa y otra. Es importante señalar que el análisis anterior se realiza tomando en cuenta la dinámica tan acelerada que tiene el Servicio de Administración Tributaria en materia de recursos humanos.

Si bien es cierto que una de las instituciones que mayor esfuerzo ha realizado en México por hacer realidad el Servicio de Carrera de manera fundamentado y estructurado es el SAT, también es necesario reconocer que somos jóvenes en este tipo de esquemas y procesos, lo cual, trae como consecuencia que deba ser cuidado en su implementación debido a que en sus inicios existe poco entendimiento del esquema de aplicación por parte de la generalidad del personal de la institución.

Un factor importante a ser considerado dentro de este esquema es la cultura organizacional; con relación a esto, el Servicio de Administración Tributaria tendrá que trabajar más en este sentido dado que como resultado del poco entendimiento de algunos instrumentos administrativos que se aplican y por lo reciente de su implementación, aún no se han alcanzado los niveles deseados de cultura.

Es cierto que la cuestión de cultura organizacional se da en la misma medida en que se integren los actores, elementos y recursos de la organización y en aquella en que se dé el entendimiento del esquema y de la difusión del sistema mismo.

Un punto importante a considerar es el funcionamiento y la aplicación del sistema de remuneraciones como producto de la aplicación del servicio fiscal de carrera, dado que la inversión a los trabajadores en recursos, acciones y tiempos es alta por parte de la institución; por ello, debe de considerarse sueldos y prestaciones acordes y reales a los niveles de desarrollo establecidos para evitar los altos índices de retiros o renuncias a causa de los niveles de remuneración.

Por último, cabe señalar que el Servicio de Administración Tributaria esta llevando a cabo un esfuerzo importante y estructurado para implementar el Servicio Fiscal de Carrera, el cual esta siendo una realidad palpable para muchas instituciones del gobierno federal.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Diario Oficial de la Federación,"SHCP Presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal del año 2000", 31 de diciembre de 1999.
- Diario Oficial de la Federación,"SHCP Manual de sueldos y prestaciones para los servidores públicos de mando de la administración pública federal", 28 de enero de 2000.
- Diario Oficial de la Federación,"SHCP Norma para la aplicación de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública federal", 28 de enero de 2000.
- Diario Oficial de la Federación,"SHCP Cuadro anexo de máximos netos mensuales para el estímulo por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública federal", 28 de enero de 2000.
- RIVAS Tovar,Luis Arturo (1999),"Gestión integral de recursos humanos", Sociedad Cooperativa de producción "Taller Abierto",S.C.L.; México.
- RIVAS Tovar,Luis Arturo,"La valuación de puestos", Petróleos Mexicanos;México.
- Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, Reglamento de prestaciones económicas y vivienda del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Ediciones Delma, Décimo Segunda Edición, año 2000, México.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, Ediciones Delma, Décimo Segunda Edición, año 2000, México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Estructuras y características básicas, Beneficios", Talleres Gráficos de México, año 2000,México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Información general", Talleres gráficos de México, año 2000,México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Estatutos del Servicio Fiscal de Carrera", Talleres Gráficos de México, año 2000,México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Sistema Integral de Información", Talleres Gráficos de México, año 2000,México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Código de Ética", Talleres Gráficos de México, año 2000,México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, "Proceso operativo integral de la Dirección de pagos y servicios", Agosto de 1999, Juriquilla, Qro. México.
- SHCP, Servicio de Administración Tributaria, Edición del Servicio Fiscal de Carrera, "Disposiciones reglamentarias del SFC", Sistema IntraSAT, año 2000,México.
- WILLIAMS,J. Stevenson, (1984), "Estadística para Administración y Economía", Editorial Harla; México.

