



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

DIAGNÓSTICO DE UN SISTEMA PRODUCTIVO
CASO:
DEPARTAMENTO DE PAGO EN PARCIALIDADES
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

TESIS QUE PRESENTA:
ORTIZ LÓPEZ ANA LORENA
98219411

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESORA:

MTRA. MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

OCTUBRE, 2002

DEDICATORIA

*Este trabajo final se lo dedico a las personas más importantes en mi vida:
MIS PADRES, quienes me han apoyado al máximo y que jamás
han escatimado esfuerzos por darme gusto para realizar mis estudios
profesionales. De igual manera agradezco a mis hermanos por la
paciencia y apoyo en los momentos difíciles por los que he atravesado.
Así mismo agradezco el gran apoyo académico que me brindó la Lic.
Lucina Medina Sanabria, Asistente Académico del Departamento
de Economía.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

FASE I. ANÁLISIS DEL SISTEMA

1.1. Antecedentes	6
1.2. Filosofía del SAT	8
1.3. Unidades del Servicio de Administración Tributaria	
1.3.1 Unidades Administrativas Regionales	9
1.3.2 Unidades Administrativas Locales de Recaudación	10
1.4. Departamento en Pago en Parcialidades.	15
1.5. Bases Formales de Control Interno	
1.5.1. Reglamento Interior del SAT	16
1.5.2. Condiciones de Trabajo	17

FASE II. EVALUACIÓN EX - POST

2.1. Evaluación Inicial	23
2.2. Evaluación Posterior a Cambios	28

FASE III. DIAGNÓSTICO

3.1. Capacitación Selectiva	30
3.2. Desconocimiento de Objetivos y Metas	32
3.3. Falta de Conocimiento de los Componentes de Trabajo	32
3.4. Perfil de Liderazgo Patriarcal	33
3.5. Relaciones de Trabajo Favorables	34
3.6. Dualidad de Funciones	35
3.7. Relación In equitativa Remuneración - Desempeño	36

FASE IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

4.1. Estructura de la Organización	40
4.2. Funciones	41
4.3. Perfil de Liderazgo (Coordinación y Control)	41
4.4. Relación de Trabajo	42
4.5. Relación Remuneración – Desempeño	42

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo esta realizado a través de un enfoque de Sistemas, considerando a este como un *conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí, con un objetivo en común*, fórmula para hacer que un organismo funcione.

Este primer párrafo nos da la idea de cómo deben funcionar los diversos sistemas, y aún más cuando son organismos que están al servicio de toda la sociedad; el objetivo principal de estas es dar un buen servicio, eficaz y eficientemente. De ahí que su funcionamiento debe ser óptimo para que esto lo puedan proyectar hacia la comunidad a la cual brindan el servicio para el cual fue hecho. Si un sistema no esta bien interrelacionado y comprometido con su labor tampoco lo estará con su objetivo.

Para el análisis de Sistemas Productivos se adoptó una metodología que consta de 8 etapas, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Análisis del Sistema (Descripción ordenada y sistemática del Sistema)
- b) Evaluación tipo Ex – Post (Descripción visual del funcionamiento del Sistema)
- c) Diagnóstico (Comparación de las dos etapas anteriores)
- d) Generación de alternativas (Propuestas de alternativas de solución a los puntos débiles que presenta el Sistema a fin de mejorarlo)

- e) Evaluación Ex – Ante (Evaluación de propuestas antes de tomar una decisión)

- f) Selección (Toma de Decisiones)

- g) Implementación (Aplicar la o las propuestas más viables y compatibles con el Sistema)

- h) Control (Mantener en vigilancia la medida que se ha implementado a fin de encontrar las mejoras propuestas)

Cuando se decidió aplicar esta metodología se contemplaron los tiempos de la investigación y se encontró con una limitante para el desarrollo de las 8 etapas, la poca accesibilidad a entrevistas e información escrita por parte del Servicio de Administración Tributaria; por ello es que decidí avanzar hasta donde la información y colaboración de la parte investigada lo permitiera. Por ello es que el trabajo solo consta de las cuatro primeras fases, mencionadas anteriormente, ya que no fue posible continuar con la evaluación del sistema.

FASE I. ANÁLISIS DEL SISTEMA

Esta fase consiste en realizar una descripción general acerca del sistema que se desea analizar, tal es el caso del Departamento de Pago en Parcialidades. Esto es una recopilación de los procesos de funcionamiento, así como reglamentos para los empleados y manuales que le dan funcionalidad al personal en conjunto con los componentes físicos con los que cuenta. En este caso no solo será una descripción exclusiva del departamento sino de la institución: Servicio de Administración Tributaria

1.1 Antecedentes:

El 1º de Julio de 1997 entra en vigor la Ley de Servicio de Administración Tributaria como un órgano desconcentrado de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público con carácter de autoridad fiscal, la cual tiene a su cargo el ejercicio de las facultades y el despacho de los asuntos que le encomienda la Ley del Servicio de Administración Tributaria y los distintos ordenamientos legales y aplicables, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República y los programas especiales y asuntos que el Secretario de Hacienda y Crédito Público le encomiende ejecutar y coordinar en las materias de su competencia.

La Ley del Servicio de Administración Tributaria tiene por objeto:

- ❖ La realización de una actividad estratégica del Estado, consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos; contribuciones de mejoras; derechos; productos; aprovechamientos federales y de sus accesorios, para el financiamiento del Gasto Público.
- ❖ La eficiencia en la Administración Tributaria y el cumplimiento voluntario del contribuyente
- ❖ Eliminación de la economía informal.
- ❖ Eliminación del ineficiente manejo de las bases de datos.
- ❖ Eliminación del porcentaje tan bajo de la recaudación comparada con el Producto Interno Bruto.

El objeto más importante para el Servicio de Administración Tributaria lo compone la *MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA* que tiene como lineamiento primordial incrementar la claridad de sus funciones brindando un excelente servicio, con personal altamente capacitado.

Cabe mencionar que como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Servicio de Administración Tributaria tiene sustento en las siguientes disposiciones legales:

- ✓ La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ✓ La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- ✓ La Ley del Servicio de Administración Tributaria
- ✓ El Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria.

Es redundante entender que las personas físicas y morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales. La recaudación proveniente de todos los ingresos de la federación, aún cuando se destinen a un fin específico, se hará por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o por las oficinas que dicha Secretaría autorice, tal es el caso del Servicio de Administración Tributaria.

1.2. Filosofía del SAT.

La filosofía del SAT esta compuesta por la misión, visión y valores. Estos valores son y deben ser la guía para todas las operaciones técnicas, profesionales y administrativas que permita a la institución controlar la imagen que proyecta.

Misión: Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la Legislación Fiscal y Aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno de los contribuyentes.

Visión: Avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

<i>Valores:</i>	Calidad en el servicio	Productividad
	Honestidad	Compromiso
	Confianza.	

Objetivo:

“Ser una Administración General innovadora en la administración de los recursos, reconocida por la calidad y espíritu de servicio en apoyo a la misión y visión del Servicio de Administración Tributaria, basados en la construcción de una cultura inspirada en los valores de la honestidad, transparencia y compromiso”

1.3. **Unidades del Servicio de Administración Tributaria**

Para poder entender mejor como funciona el SAT se desglosa cuales son las unidades administrativas con las que cuenta y así ubicar la de interés:

Presidente

Unidades Administrativas Centrales

Unidades Administrativas Regionales

Administraciones Estatales y Metropolitanas

Administraciones Locales y Aduanas

1.3.1. **Unidades Administrativas Regionales**

Dentro del área de las unidades administrativas regionales se encuentran las **Estatales-Metropolitanas** y las Locales-Aduanas, a las primeras les corresponde ejercer, a grandes rasgos, las facultades que a continuación se precisan:

- I. Consolidar los programas anuales de operación tributaria a nivel estatal o, de ser el caso, de la región correspondiente del Distrito Federal, que consideren las condiciones, características y necesidades locales;
- II. Coordinar la instrumentación de los programas, estrategias y metas de operación establecidas para las Administraciones Locales y las Aduanas, y supervisar y evaluar su cumplimiento integral;
- III. Integrar la información de las Administraciones Locales y las Aduanas, y elaborar reportes e informes estadísticos de comportamiento sobre la operación recaudadora y fiscalizadora a nivel estatal o, de ser el caso, de la región correspondiente al Distrito Federal;
- IV. Promover e instrumentar las políticas y normas que determine el Presidente del Servicio de Administración Tributaria que contribuyan a la vinculación operativa de las Administraciones Locales y las Aduanas;
- V. Supervisar el cumplimiento de la normatividad de carácter técnico y administrativo, así como de los sistemas y procedimientos establecidos por las Administraciones Generales, coadyuvando en los procedimientos que, en su caso, se hagan necesarios;
- VI. Coordinar la integración de los programas que se establezcan con los Gobiernos Estatales, Municipios, cámaras y asociaciones empresariales, y organismos del sector social, así como supervisar y evaluar su cumplimiento integral;
- VII. Proponer a la Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria, las medidas o ajustes a los procesos que se requieran para fortalecer la vinculación y

coordinación operativa entre las diferentes unidades administrativas funcionales del Servicio de Administración Tributaria a nivel estatal y metropolitano;

- VIII. Supervisar y evaluar el cumplimiento integral de los programas operativos anuales de las Administraciones Locales y de las Aduanas, y coadyuvar en la elaboración de sus presupuestos, y

Las Administraciones Metropolitanas estarán establecidas en el Distrito Federal y tendrán su competencia en las zonas siguientes:

Norte del Distrito Federal	Centro del Distrito Federal	Sur del Distrito Federal	Oriente del Distrito Federal
----------------------------	-----------------------------	--------------------------	------------------------------

1.3.2. Unidades **Administraciones Locales de Recaudación**

Ejercen las facultades siguientes:

- I. Aplicar la política, los programas, sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, establecidos por la Administración General de Recaudación;
- II. Aplicar en las materias de su competencia, las reglas generales y los criterios establecidos por la Administración General Jurídica de Ingresos o por las unidades administrativas competentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, respecto de impuestos, derechos, contribuciones de mejoras, aprovechamientos y sus accesorios de carácter federal;
- III. Llevar y mantener actualizado el Registro Federal de Contribuyentes en lo relativo a su circunscripción territorial; ordenar y practicar visitas para verificar el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la presentación de solicitudes o avisos en materia del Registro Federal de Contribuyentes y, en su caso, realizar inscripciones por actos de autoridad; orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones; solicitar a los contribuyentes la exhibición de los comprobantes que amparen la legal posesión o propiedad de las mercancías que vendan; embargar precautoriamente las mercancías con motivo del incumplimiento de las obligaciones antes citadas; levantar el embargo precautorio en los casos que proceda; y suministrar a la Administración General de Recaudación, los datos e informes necesarios para integrar el Registro Federal de Contribuyentes relativo a todo el país;
- IV. Recaudar, directamente o a través de las oficinas autorizadas al efecto, el importe de las contribuciones, aprovechamientos, incluyendo las cuotas compensatorias, así como los productos federales;

- V. Concentrar en la unidad administrativa competente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los ingresos recaudados;
- VI. Efectuar los pagos que tengan radicados y rendir la cuenta del movimiento de fondos y valores;
- VII. Recibir de los particulares las declaraciones, avisos, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación a que obliguen las disposiciones fiscales y que conforme a las mismas no deban presentarse ante otras autoridades fiscales; las solicitudes de marbetes y precintos; y orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones;
- VIII. Vigilar que los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de contribuciones, aprovechamientos y sus accesorios, cumplan con la obligación de presentar declaraciones; así como solicitar los datos, informes o documentos para aclarar la información asentada en las declaraciones de pago provisional, del ejercicio y complementarias;
- IX. Exigir la presentación de declaraciones, avisos, documentos e instrumentos autorizados, cuando los obligados no lo hagan en los plazos respectivos y, simultánea o sucesivamente, hacer efectiva una cantidad igual a la determinada en la última o en cualquiera de las seis últimas declaraciones de que se trate o a la que resulte de la determinada por la autoridad; practicar el embargo precautorio de los bienes o de la negociación del contribuyente; imponer la multa que corresponda; requerir la rectificación de errores u omisiones contenidos en las declaraciones, solicitudes, avisos, documentos e instrumentos autorizados; y dejar sin efectos los avisos presentados cuando al revisarse o verificarse no correspondan a lo manifestado;
- X. Notificar cuando corresponda, las resoluciones que determinen créditos fiscales, citatorios, requerimientos, solicitud de informes y otros actos administrativos, cuando la notificación no corresponda a otra unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria;
- XI. Llevar a cabo el procedimiento administrativo de ejecución para hacer efectivos los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, cuando dicho procedimiento no sea de la competencia de otra unidad administrativa del Servicio de Administración Tributaria; así como las garantías constituidas para asegurar el interés fiscal, inclusive las fianzas a favor de la Federación, otorgadas para garantizar los créditos fiscales respecto de los cuales ejerza el procedimiento administrativo de ejecución; enajenar fuera de remate bienes embargados; y, en su caso, expedir el documento que ampare la enajenación de los bienes rematados;
- XII. Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales cuyo cobro le corresponda, mediante garantía de su importe y accesorios legales; inclusive tratándose de aprovechamientos. Así mismo, llevar a cabo el embargo en la vía administrativa como medio de garantía;

- XIII. Aceptar, previa calificación, las garantías que se otorguen con relación a contribuciones, accesorios y aprovechamientos, respecto de los cuales ejerza el procedimiento administrativo de ejecución, o sobre los que deba resolver acerca del pago en parcialidades; autorizar la sustitución de las citadas garantías y cancelarlas cuando proceda;
- XIV. Ordenar y practicar el embargo precautorio para asegurar el interés fiscal cuando, a su juicio, hubiera peligro de que el obligado se ausente o realice la enajenación de bienes o cualquier maniobra tendiente a evadir el cumplimiento de las obligaciones fiscales; así como levantarlo cuando proceda;
- XV. Verificar aritméticamente el saldo a favor a compensar, determinar y cobrar las cantidades compensadas indebidamente y, en su caso, imponer las multas correspondientes; así como efectuar la compensación de oficio de cantidades a favor de los contribuyentes;
- XVI. Determinar y cobrar a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones, y por el pago en parcialidades de contribuciones sin tener derecho a ello, así como el monto de los recargos, gastos de ejecución, honorarios y gastos extraordinarios que se causen en los procedimientos de ejecución que lleve a cabo, determinar y hacer efectivo el importe de los cheques no pagados de inmediato y de las indemnizaciones correspondientes;
- XVII. Determinar la responsabilidad solidaria respecto de créditos fiscales de su competencia y hacerlos exigibles mediante la aplicación del procedimiento administrativo de ejecución;
- XVIII. Depurar y cancelar los créditos fiscales a favor de la Federación observando los lineamientos y requisitos señalados por las autoridades competentes;
- XIX. Dirigir a los verificadores, notificadores y ejecutores que le sean adscritos;
- XX. Tramitar y resolver las solicitudes presentadas por los contribuyentes de devolución de cantidades pagadas indebidamente al Fisco o cuando legalmente así proceda; orientarlos en la forma de solicitarlas, así como verificar, determinar y cobrar las diferencias por devoluciones improcedentes e imponer las multas correspondientes; asimismo solicitar documentación para verificar su procedencia;
- XXI. Proporcionar a las autoridades y dependencias señaladas en las disposiciones legales aplicables, la información y datos de los contribuyentes, así como los manifestados en sus declaraciones;
- XXII. Tramitar y resolver en los casos concretos, las solicitudes de estímulos fiscales, salvo que por Ley compete ese trámite y resolución a otra dependencia;
- XXIII. Tramitar y resolver las solicitudes de autorización de disminución de pagos provisionales de contribuciones;

- XXIV. Certificar hechos y expedir las constancias correspondientes, que se deban enviar a las autoridades fiscales de los países con los que se tengan celebrados convenios o tratados en materia fiscal o aduanera, haciéndolos legalizar previamente, en su caso;
- XXV. Imponer las multas por infracción a las disposiciones fiscales, en la materia de su competencia;
- XXVI. Coordinarse en las materias de su competencia, con las autoridades fiscales de las entidades federativas coordinadas, para el mejor ejercicio de sus facultades;
- XXVII. Realizar las establecidas en las fracciones IV, V, VI, VII, X y XI del Artículo 10 de este Reglamento;
- XXVIII. Colaborar con la autoridad competente en la investigación de hechos que puedan constituir infracciones administrativas, delitos fiscales y delitos de los servidores públicos del Servicio de Administración Tributaria, realizados en el desempeño de sus funciones; de aquéllos por los que la hacienda pública resulte ofendida o de los delitos previstos en las leyes y disposiciones que regulan el sistema financiero;
- XXIX. Tramitar y resolver las solicitudes de aclaración que presenten los contribuyentes, sobre problemas relacionados con la presentación de declaraciones, la imposición de multas, requerimientos, solicitudes y avisos al Registro Federal de Contribuyentes;
- XXX. Vigilar la destrucción o donación de mercancías incluyendo las importadas temporalmente y los bienes de activo fijo, cuando se autorice previamente por la autoridad competente;
- XXXI. Modificar o revocar aquellas resoluciones de carácter individual no favorables a un particular conforme al Artículo 36 del Código Fiscal de la Federación, y
- XXXII. Ejercer las facultades que en el ámbito de su competencia les atribuya cualquier disposición jurídica o les confiera el Presidente del Servicio de Administración Tributaria.

De las Administraciones Locales de Recaudación, la de Oriente es la de interés, y para conocer como esta estructurada y así ubicar el Departamento de Pago en Parcialidades se menciona que esta a cargo de un **Administrador**, auxiliado en el ejercicio de sus facultades por los **Subadministradores** de Orientación y Servicios; de Declaraciones, Pagos y Contabilidad; de Registro y Control; de **Control de Créditos y Cobro Coactivo**; de Procesos y Declaraciones; de Validación Contable; de Proyectos de Procesos y Declaraciones, así como por el personal que se requiera para satisfacer las necesidades del servicio. (VER FIG.1)

Así hemos llegado a la existencia de la Subadministración de Control de Créditos, dentro de la cual hay tres departamentos:

- a) Control de Créditos
- b) Pago en Parcialidades
- c) Bóveda de Créditos

A partir de lo antes mencionado es que vemos al Departamento de Pago en Parcialidades donde, a petición de los contribuyentes, podrán autorizar el pago a plazos, ya sea diferido o en parcialidades, de las contribuciones omitidas y de sus accesorios sin que dicho plazo exceda de 48 meses, de conformidad con el monto de la parcialidad.

1.4. Departamento de Pago en Parcialidades

El departamento de Pago en Parcialidades, tiene por objetivo:

Controlar los créditos fiscales a cargo de los contribuyentes en materia de pago en parcialidades, dando el seguimiento oportuno, a fin de recuperar los créditos fiscales a favor de la Federación.

Funciones:

- 👍 Efectuar el registro de todas aquellas autorizaciones de pago en parcialidades recibidas por la Administración
- 👍 Operar el subsistema de pago en parcialidades, dando seguimiento a los resultados que este arroje.
- 👍 Efectuar el control y seguimiento de las garantías, así como el pago en parcialidades de las mismas, y definir cada uno de los créditos que tenga garantía.
- 👍 Efectuar la afectación de los Pagos en Cuenta Única
- 👍 Efectuar el control de las fianzas e integrar el expediente correspondiente.
- 👍 Efectuar el control de los créditos firmes y dar seguimiento a los pagos a que estén en parcialidades.
- 👍 Efectuar la liberación de garantías otorgadas por los contribuyentes, ya sea por pago o por resolución.

Las actividades básicas del Departamento están relacionadas con:

- Casos en que se autoriza o no el pago en parcialidades
- Uso indebido de Pago en Parcialidades
- Medios para garantizar el interés fiscal
- Accesorios parte de la garantía, actualización y ampliación
- Requisitos de la garantía, entre otras.

Anteriormente, las funciones que se realizan en el SAT eran parte de la actividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hasta que se crea esta institución. Es aquí donde se sitúan los elementos claves que anteceden a la problemática observada:

- a) Los empleados fueron consultados para destinarlos a alguna área de trabajo en las nuevas instalaciones.
- b) Sus capacidades eran óptimas para ocupar o desempeñar cierto puesto.
- c) Les informaron que actividades y que material se les iba a asignar para trabajar.
- d) Contemplaron en que les beneficiaría el cambio
- e) La estructura por administraciones, departamentos y áreas fue realizada contemplando tareas, cantidades de personal, relación entre departamentos y áreas, expectativas de trabajo, entre otras cosas.
- f) Cuántas veces hay cambiado de puesto los empleados

1.5. Bases Formales de Control Interno

Existen dos formatos que regulan y reglamentan, no solo a una unidad sino, a todos los empleados con los que cuenta el Servicio de Administración Tributaria; uno de ellos es el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria y el otro son las Condiciones de Trabajo de los servidores de Administración Tributaria.

1.5.1. *Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria*

Este reglamento contempla los siguientes lineamientos para los servidores públicos.

- I. Disposiciones Generales (Integrantes-Servidores Públicos)

- II. Unidades Administrativas Centrales (Funciones)
 - a) Administradores Generales
 - b) Secretariado técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
 - c) Administración General de Tecnología de la Información
 - d) Administración General de Grandes Contribuyentes
 - e) Administración General de Recaudación
 - f) Administración General de Auditoría Fiscal Federal
 - g) Administración General Jurídica de Ingresos
 - h) Administración General de Aduanas
 - i) Administración General de Recursos
 - j) Administración General de Coordinación y Evaluación Tributaria

- III. Unidades Administrativas Regionales
 - a) Localización de unidades
 - b) Facultades de la Administración Local de Recaudación
 - c) Facultades de la Administración Local de Auditoría Fiscal
 - d) Facultades de la Administración Local Jurídica de Ingresos
 - e) Facultades de la Administración Local de Recursos
 - f) Transitorios

1.5.2 **Condiciones de Trabajo**

- I. Disposiciones Preliminares
- II. Requisitos de Ingreso
 - a) Relación jurídica de trabajo
 - b) Salario
- III. Jornada de Trabajo
 - a) Horario
 - b) Calidad, desempeño y productividad
- IV. Capacitación
- V. Control de Asistencia y Permanencia
 - a) Descansos, vacaciones y licencias
 - b) Duración
 - c) Justificación
- VI. Riesgos de trabajo
 - a) Medidas para evitar los riesgos de trabajo
- VII. Exámenes médicos
- VIII. Derechos de los trabajadores
 - a) Obligaciones y Prohibiciones
- IX. Facultades de la Secretaría
 - a) Obligaciones del Titular
- X. Movimientos del Personal
- XI. Instrucción de Actas
 - a) Constancias de Hechos
 - b) Actas administrativas
 - c) Recursos
- XII. Estímulos y recompensas
- XIII. Prestaciones económicas
- XIV. Medidas disciplinarias
- XV. Suspensión de los efectos del Nombramiento
- XVI. Terminación de lo Efectos del Nombramiento
Transitorios

Cabe mencionar que, adicionalmente, existe un Catálogo Institucional de Puestos, el cual contiene de manera general las actitudes y aptitudes que deben contener los miembros que soliciten alguno de los puestos con los que cuenta la Secretaría, pero este no pudo ser revisado.

A continuación se resume, de manera general, las actividades que desarrollo cotidianamente el Servicio de Administración Tributaria en relación a su proceso de recaudación en sus diferentes áreas que la integran.

Procedimiento de Pago de adeudos fiscales y parcialidades.

NUM	DESCRIPCION	AREA RESPONSABLE	COMENTARIOS
1	Orienta y señala al contribuyente la documentación que debe presentar para efectuar el trámite 16	Módulo de Atención Fiscal	
2	El Contribuyente deposita en el buzón el sobre y este se turna a control de documentos.	Supervisión de Módulo de Atención Fiscal	La documentación se revisa, sella y rubrica.
3	Control de documentos recibe los sobres del día y los separa de acuerdo al trámite por cada una de las áreas que integra la Administración	Control de Documentos	
4	Distribuye trámite 16.2 al Departamento de Cobro Coactivo el sobre para su trámite correspondiente	Control de Documentos	Lo relacionado a solventación y comprobantes de créd. fiscales
5	Recibe el departamento de cobro coactivo y revisa sobres para su tramitación correspondiente.	Cobro Coactivo	
6	Distribuye tramite 16.1 y 16.3 a la subadministración de orientación y servicios	Control de Documentos	
7	Recibe supervisión de servicios de recaudación, la cual conserva el trámite 16.1 para su análisis posterior, y turna el tramite 16.3 a supervisión de garantías para su control y validación	Supervisión de servicios de Recaudación. Área de Autorizaciones.	En base a los sobres marcados separa y genera requerimientos de documentos omitidos
8	El departamento de garantías recibe propuestas para garantizar el interés fiscal. En caso de proceder califica y acepta, e informa a control de créditos para su captura.	Departamento de Garantías	

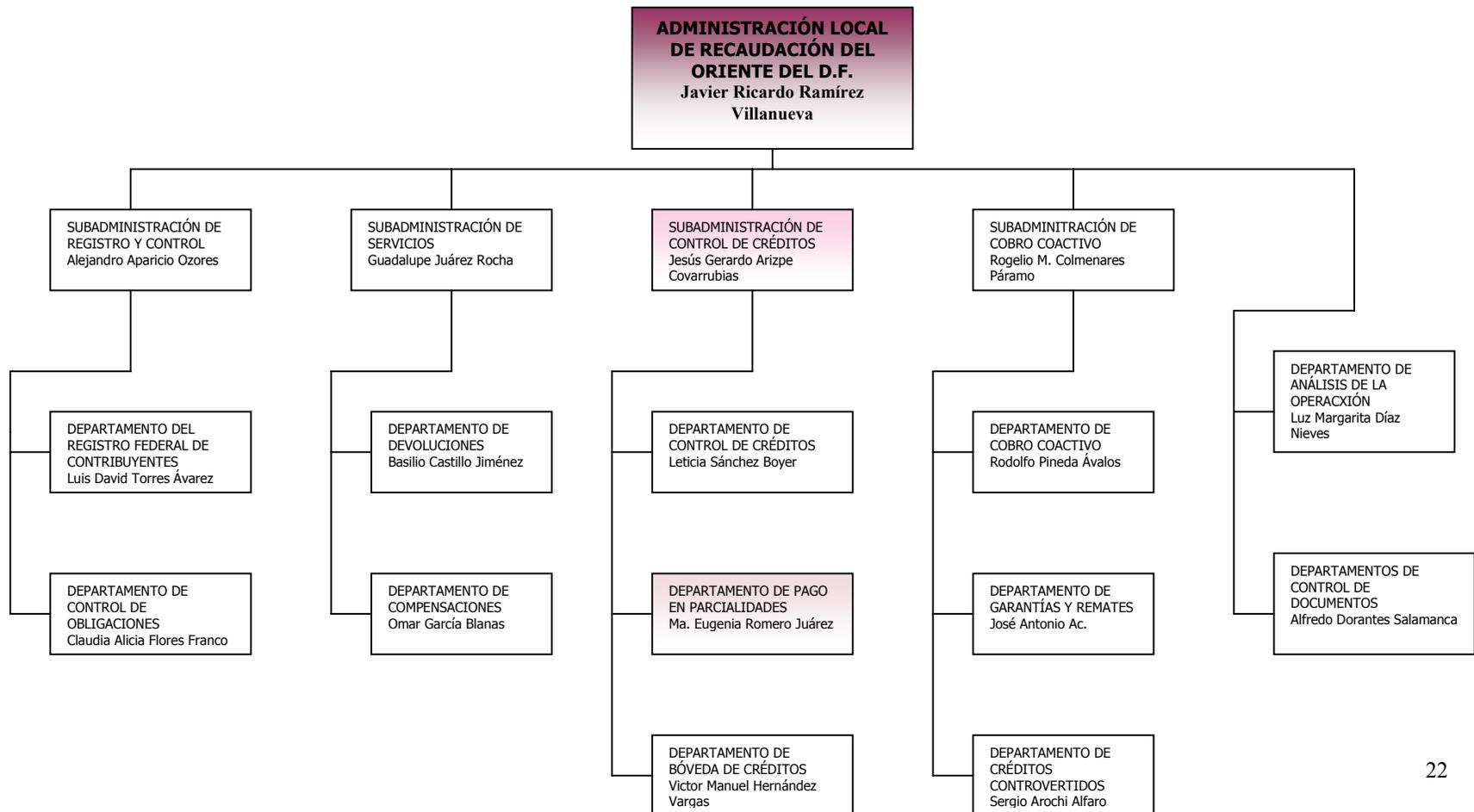
9	No procede formular requerimientos de documentación debidamente requisitada a fin de que dentro del plazo de 5 días solvente. De no hacerlo se le tendrá por desistido de su trámite y se le informa al departamento de cobro coactivo.	Departamento de Garantías	Vigila que se encuentre garantizado el adeudo dentro del plazo establecido
10	El Departamento de Cobro Coactivo recibe y requiere el total del adeudo fiscal	Departamento de Cobro Coactivo	
11	El departamento de garantías vigila que se otorgue la garantía del interés fiscal dentro del plazo establecido. Informa los resultados a supervisión de cobro coactivo.	Departamento de Garantías	
12	El Departamento de Cobro Coactivo inicia procedimiento administrativo de ejecución	Departamento de Cobro Coactivo	
13	El área de autorizaciones revisa que se encuentre completa la documentación, en caso afirmativo valida y turna al departamento de control de créditos.	Supervisión de servicios de Recaudación. Área de autorizaciones	
14	En caso de que este incompleta la documentación o no se cumpla lo señalado en las reglas mencionadas, se requiere al contribuyente a fin de que dentro del plazo de 10 días solvente.	Supervisión de servicios de Recaudación. Área de autorizaciones	
15	En caso de que cumpla el contribuyente dentro del tiempo solicitado, lo turna a control de créditos	Supervisión de servicios de Recaudación. Área de autorizaciones	
16	Control de Créditos recibe formatos y documentación, así efectúa alta de crédito de inventario	Control de Créditos	
17	Area de autorizaciones vigila los plazos señalados a fin de que al termino del mismo, si no cumple el contribuyente lo turna a supervisión de cobro coactivo	Supervisión de servicios de Recaudación. Área de autorizaciones	

Fuente: SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

FIG.1 ORGANIGRAMA

Fuente: SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL DE RECAUDACIÓN DEL ORIENTE DEL D.F.



FASE II. EVALUACIÓN EX POST

Observación del Servicio de Administración Tributaria

– Departamento de Pago en Parcialidades –

Esta fase de análisis sirve como base para recolectar información que ayude a conocer la realidad del sistema que se analiza, esto es, describir el estado actual en que se encuentran las cosas y situaciones que lo hacen funcional. Inicialmente se hace mención que hubo un periodo de observación constante en el Departamento de Pago en Parcialidades; constante en el sentido de una observación diaria del mes de agosto del 2001 al mes de febrero del 2002. Mientras que para el resto de la investigación se hicieron visitas programadas con previa cita.

2.1 Etapa 1 – Evaluación Inicial

Esta etapa se encuentra marcada de diferencias palpables que pueden ser de ayuda para un análisis posterior, pero los cambios suceden después del mes de noviembre, así que primero se relata lo sucedido del mes de agosto a noviembre. Inicialmente, la entrada para todos los empleados de base (operarios) es a las 7:30 hrs; a esa hora los empleados deben llegar a firmar las listas que se encuentran en la planta baja del edificio. Después de ello cuentan con una hora para ir a desayunar, aproximadamente. Cabe mencionar que la hora marcada para desayunar no esta controlada, es decir, después de firmar los empleados vuelven a salir de las instalaciones y no siempre regresan en el lapso de una hora.

Para los empleados que son parte de la plantilla de confianza, es decir, encargados de área y jefes de departamento el horario es distinto, ellos pueden llegar a las 9:00 hrs sin haber firmado las listas que son colocadas a las 7:30 hrs., sino que ellos firman a su hora de entrada.

Inicialmente se observa que el Departamento cuenta con 16 empleados a nivel de analistas, 1 secretaria y 1 Jefe de Departamento. El personal, en general, llega a su lugar de trabajo alrededor de las 8:00 hrs., se reúnen en pequeños grupos informales de trabajo casi hasta las 8:40, mientras se encuentran desayunando. Posteriormente comienzan a sacar de sus cajones el material con el cual van a trabajar. La mayoría de ellos inicia sus labores a las 9:00 hrs., o al momento del arribo del Jefe del Departamento.

Dentro de los 16 elementos con los que cuenta el departamento hay 1 persona encargada, única y exclusivamente, de la revisión de sellos apócrifos en el pago de parcialidades, así como su envío a la Procuraduría para su cobro. Hay otras 2 personas encargadas de elaborar órdenes de requerimientos, pago y embargo hacia los contribuyentes. Uno de ellos maneja una clave de registro confidencial para poder consultar información acerca del contribuyente al cual va a requerir, la clave de consulta proporciona información de pagos a nivel regional y nacional.

En este periodo de observación hay una gran cantidad de requerimientos por hacer, por lo cual se requería de trabajo a marchas forzadas, hubo que enseñársele al 50% de los empleados a hacer dichos requerimientos. Lo que pudo percibirse, es que los mismos empleados ya tienen un número determinado de requerimientos por hacer, el cual no puede ser excedido ya que haría que los demás trabajaran más y así obtener un promedio máximo de trabajo.

También se observó que hay 1 persona más que lleva a cabo las funciones de "mensajero", es decir, lleva y trae los expedientes de los contribuyentes, los expedientes se encuentran en la Bóveda de Créditos (Planta Baja) al Departamento (7° piso) para que los analistas los trabajen. Esta persona lleva un control, por medio de vales, de los expedientes que pide a la bóveda. Él es la única persona que puede sacar expedientes. De igual manera sirve de enlace entre el exterior y los empleados al momento de laborar, las actividades que se le añaden a esta persona son las compras de productos alimenticios (sólidos y líquidos) e introducirlos.

Si descontamos a las personas anteriormente señaladas nos quedan 12 miembros en el Departamento los cuales realizan, de manera general, las siguientes actividades:

- Validación de Pagos a nivel nacional y regional
- Verificación de impuestos a plazos
- Depuración de expedientes
- Revisión de pagos
- Análisis de expedientes
- Liquidación de pagos
- Emisión de recibos, entre otras

Por otro lado, la secretaria es la encargada de recibir la documentación perteneciente al Departamento que es enviada ya sea por otras autoridades del mismo edificio o de alguna otra autoridad que en su momento envía información de algún contribuyente.

Cuando recibe la documentación se encarga de registrarla; el registro comprende, primero, en colocar el sello de recibido al documento así como al acuse. Posteriormente lo guarda en un fólder en el cual la correspondencia tarda en salir en un promedio de 1 a 3 días, enseguida corresponde asignarle un volante con un número de identificación interno; después el volante es registrado en una libreta y más tarde en el sistema de computo que se diseñó para ello. Pudo observarse que la secretaria tarda mucho tiempo en registrar la documentación por 3 factores, principalmente:

- 1) Falta de conocimiento para manejar su PC
- 2) Falta de conocimiento para manejar el programa de computo de registro de la correspondencia.
- 3) Revuelve la documentación

Después de registrarla, pasa con el Jefe de Departamento para que éste le asigne a un analista para que le dé seguimiento al caso. A continuación, la secretaria regresa a su lugar para anotar a quien le fue asignada la documentación (o el caso del que se trate) y luego lleva la documentación al analista correspondiente, quien debe firmar la libreta de registro haciéndose responsable de la misma.

Cuando los analistas han terminado de evaluar la documentación, resolver el caso o turnarlo a otra autoridad competente, regresan el volante a la secretaria quien la “descarga” de la libreta de registro y del programa de cómputo correspondiente a ello.

Algunas otras actividades que realiza la secretaria es recibir y registrar a los contribuyentes que ingresan a ese Departamento. Para ello usa una libreta en donde coloca los datos generales de los mismos así como el analista que los atenderá, esto con el fin de darle seguimiento a todo su proceso por medio de un solo analista. Otra labor es la de elaborar escritos que van dirigidos a otras autoridades como: peticiones de información o respuestas a otras autoridades sobre los contribuyentes. De manera general, en todo el personal se percibe una falta de conocimiento de las herramientas con las que trabaja, refiriéndome al 100% de los programas de cómputo; así como una excesiva acumulación de trabajo.

Por su parte, el Jefe del departamento llega alrededor de las 9:00 hrs., momento en el cual comienza a recibir a los contribuyentes que solicitan asesoría para su proceso de pago en parcialidades, revisar los créditos, asignar analistas para los casos y darle continuidad a los casos asignados.

También atiende dudas y comentarios de los analistas al darle seguimiento a un caso. Hay momentos en donde se puede decir que lo que hace es controlar, verificar y atender todos los movimientos que los analistas hacen a los créditos.

Se observo en todo momento un trato cordial y respetuoso para los contribuyentes, algo que no se puede asegurar ni aplaudir es el trato al dirigirse hacia los subalternos. Existen momentos de gran tensión y premura en donde el jefe se exalta y pierde el control sobre la situación, se dirige hacia los empleados en un tono agresivo, humillante y fuera de lugar.

De manera global, estas son las actividades diarias que se observan en el Departamento; finalmente, los trabajadores comienzan a guardar su material de trabajo a las 14:10 hrs., y abandonan su lugar a las 14:20 hrs., aproximadamente, dirigiéndose a la planta baja para firmar su hora de salida. La única persona que regresa a las instalaciones es el Jefe de Departamento, quien por lo regular sale después de las 19:00 hrs.

En el mes de noviembre llega una persona que asume las responsabilidades de la secretaria en turno, quedando ahora dos personas en esta función. A la nueva secretaria se le asigna llevar un control de los contribuyentes así como de la documentación que se turna a esa área.

2.2 Evaluación Posterior a Cambios

A mediados del mes de noviembre suceden los cambios a los que se hacía referencia inicialmente, y comprenden hasta el mes de marzo del 2002. En dicho mes hay un cambio de horario de entrada y salida para todos los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria. Estos y otros cambios serán analizados por medio de cuestionarios que se aplicaron en el mes de abril, una vez sucedidos los cambios, para saber como fueron tomados por los empleados. (VER ANEXO A Y B)

El nuevo horario queda establecido de las 8:00 a las 15:00 hrs, se verifica que hay cierto descontento por parte de los trabajadores, pero la medida finalmente es aceptada. El modo de proceder a sus actividades de trabajo es similar a la ya descrita.

En el mes de febrero, por disposiciones del organismo central de SAT hay una serie de modificaciones y reacomodos de puestos a nivel jerárquico y de personal de cada departamento. En ese mes llegan 4 trabajadores más al departamento, considerando que no salió ningún miembro del mismo, ahora se cuenta con 16 analistas. El personal llega en un periodo donde hay una gran cantidad de expedientes para trabajar, así que se les explica en modo en como deben de reacomodar la documentación de los expedientes y comienzan a trabajar.

Durante la entrada del nuevo personal se observa una distancia y cierto hermetismo hacia ellos; el ritmo de trabajo que llevaban era más alto que el del promedio del resto de los trabajadores. La situación permaneció así por 2 o 3 semanas más, periodo durante el cual se inició la relación con los demás trabajadores. Una vez integrados al equipo de trabajo su nivel de esfuerzo disminuyó en un 10 o 20%.

Existen algunas observaciones a nivel general de los analistas, considerando a todo el departamento:

- Hay miembros que desconocen como manejar su principal herramienta de trabajo: la computadora.
- Hay grupos informales de trabajo
- Carecen de incentivos (económicos y motivacionales) al buen desempeño
- Existe alto control jerárquico
- Las decisiones o movimientos que hace cualquiera de los elementos debe ser consultados previamente al Jefe del Departamento

Dejando el aspecto de los recursos humanos hay otro elemento que es importante resaltar y que se refiere a los recursos físicos, los cuales muestran deficiencias en su funcionamiento, generalmente:

- Las computadoras son lentas al hacer algún proceso de trabajo
- Las PC's tienen poca capacidad de memoria.
- Hay 3 terminales de impresión para todos los trabajadores de esa y otras 2 áreas más.
- Al menos una de las impresoras se descompone, a la semana, de 1 a 3 veces.

Finalmente, existe un control de asistencias para los trabajadores a nivel operativo el cual funciona desde el momento en que se inicia la evaluación hasta que esta finaliza; el control de los trabajadores consiste en que una persona de confianza se dirige a todos los departamentos con las listas que contienen las firmas de asistencia de ese día, el propósito es que los trabajadores registrados por la mañana permanezcan en las instalaciones y sobre todo en su lugar de trabajo.

En caso de que algún trabajador registrado por la mañana no se encontrara en su lugar al momento de pasar la lista y por lo tanto no pudiera firmar su registro de inspección puede recurrir a un pase firmado por el jefe del departamento, quien responde por él, siempre y cuando el jefe este conciente de que había salido de su lugar por cuestiones de trabajo. Estas visitas de inspección no tienen un horario fijo precisamente para verificar la asistencia diaria de los trabajadores.

FASE III. DIAGNÓSTICO

Esta fase se hace con el fin de confrontar las dos etapas anteriores, con el propósito de identificar los elementos o situaciones favorables o desfavorables dentro de un área de trabajo, es decir, emitir juicios. Con esto no se pretende encontrar únicamente errores o fallas en el desarrollo de las actividades cotidianas, sino también identificar los factores que propician el buen funcionamiento del departamento para así generalizarlos. El objetivo final sería dar algunas alternativas para realizar de la mejor manera y en menos tiempo las actividades. La evaluación consiste en definir ventajas y desventajas hacia diferentes alternativas. A continuación se realiza una narrativa general correspondiente a la fase de diagnóstico, y al final de esta se encuentran algunos esquemas que sintetizan la información analizada. Cabe mencionar que la evaluación se hace después de haber revisado los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores y las entrevistas hacia los jefes inmediatos superiores.

3.1 Capacitación Selectiva

La mayoría de los miembros del departamento no rebasa un nivel académico de secundaria, esto no implica que no sepan o ignoren por completo como realizar su trabajo, pero si es un indicativo de que no hay una cultura de preparación y de conocimientos generales, tal vez sea por ello que no todos los miembros del departamento tomen los cursos de capacitación que ofrece la institución ya que no le sacan el provecho que se requiere. Pero en este rubro hay elementos que no concuerdan con el objetivo primordial de la organización: "Incrementar la claridad de sus funciones brindando un excelente servicio, con personal ALTAMENTE CAPACITADO"

¿Cómo van a capacitar personal que hace más de 10 años dejó de tener accesibilidad o disponibilidad para sentarse en una silla y aprender nuevas técnicas o herramientas de trabajo?

¿Cómo pretender alcanzar objetivos organizacionales si menos del 30% del personal del departamento es quien se capacita?

¿Quién faculta al jefe del departamento para elegir al personal que debe recibir capacitación?

A partir de estas preguntas es que se puede comenzar a responder las interrogantes hacia la excesiva carga de trabajo y la falta de claridad en las funciones de cada uno de los analistas, recordemos que el cumplimiento de los objetivos individuales es el logro de los objetivos organizacionales. Hay que ver que los trabajadores se encuentren satisfechos con lo que hacen y para ello hay que proporcionarles las herramientas necesarias para realizar eficientemente su trabajo. Al momento en que los trabajadores sienten que no son tomados en cuenta, ni para cursos de capacitación, tampoco saben reconocer la importancia de su trabajo para el logro de un éxito colectivo o más bien departamental

Loas analistas saben hacer las actividades relacionadas con el área pero porque las han aprendido con el tiempo, la gran mayoría lleva más de 2 años trabajando en ese Departamento y más de 15 años al servicio de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y posteriormente al Servicio de Administración Tributaria

Algo que tampoco ha quedado claro y que tiene que ver con la capacitación es la idea de trabajo en equipo y que cada miembro aporta algo en mayor o menor grado a fin de que todo el Departamento cumpla con sus objetivos propuestos. Las actividades que realizan no son desligadas unas de otras, sino por el contrario, entre todos ellos hacen el proceso completo de pago en parcialidades de un contribuyente.

En este caso la capacitación no debe ser solo hacia cuestiones de trabajo o manejo de equipo de cómputo sino hacia la integración de los trabajadores. Por otro lado, pero dentro del mismo rubro, la capacitación también debería estar enfocada hacia los jefes de los diferentes departamentos no solo de este ya que la relación jefe-empleado no es la correcta cuando se esperan resultados positivos. En general, podríamos hablar de cursos de manejo de personal y coordinación del mismo.

3.2 Desconocimiento de Objetivos y Metas

Ahora, mucho se ha hablado de alcanzar los objetivos y metas del departamento, pero los resultados del cuestionario indican que los trabajadores ni siquiera conocen estos objetivos o metas, ya no solo de su área de trabajo sino de la propia institución; y por ende si no conocen los objetivos generales tampoco saben lo importante que es su trabajo para alcanzar estos objetivos. Es por ello que no tiene un proyecto o meta individual por la cual luchar y complementar hacia un proyecto institucional.

Cuando no se tiene idea de que se pretende alcanzar a nivel general tampoco se sabe lo que tengo que lograr individualmente. Y no solo sería cuestión de hacérselos saber sino de comprometerlos para lograrlo; el compromiso debe ser por ambas partes. El trabajador debe sentir esa responsabilidad social y moral para cumplir con sus actividades de trabajo pero de igual manera requiere sentir que lo está haciendo bien, es decir, que sea reconocido por el logro de los mismos.

3.3 Falta de Conocimiento de los Componentes de Trabajo

Esta carencia de cultura de aprendizaje hacia nuevas formas y herramientas de trabajo se ve reflejada en el mal o inadecuado uso que se le da a su principal fuente de trabajo: la computadora. Anteriormente, desarrollaban sus actividades de forma manual; con el objetivo de modernizar y eficientar las tareas de los servidores se introducen computadoras personales. Por ende hay cursos de capacitación para aprender su manejo, pero aquí regresamos al problema anterior, no todos aprovecharon los cursos y actualmente siguen sin conocer las ventajas que esta herramienta les proporcionaría.

Aunado a la problemática anterior se encuentra el hecho de que las pocas personas que conocen un poco más acerca de las propiedades de su PC, así como la investigadora del caso, han notado que estas no se encuentran actualizadas en cuanto a programas y versiones, pero también en cuanto a su capacidad de almacenamiento; es

inconcebible que haya que borrar información atrasada de su PC de algún compañero para que pueda introducir la información más actualizada.

Con el problema del atraso de las computadoras se encuentran también las terminales de impresión. Existen solo tres terminales para un promedio de 40 trabajadores, del área de Pago en Parcialidades y otras; terminales que se descomponen alrededor de una vez a la semana y se traban, por carga de trabajo, mínimo una vez al día.

3.4 Perfil de Liderazgo Patriarcal

Dejando de lado la cultura del aprendizaje ahora pasaremos al ámbito del liderazgo. Hay ocasiones en que el líder de un área de trabajo no es precisamente el jefe sino algún miembro de dicha área; este no es el caso que se da en el Departamento de Pago en Parcialidades. El jefe de Departamento asume el papel de máxima autoridad ante todos los demás, se puede decir que es un tipo de liderazgo patriarcal, esto por que se siente incapaz de poder delegar el control de acción y decisión hacia los subalternos. Esto podría ser un tanto entendible ya que el responsable del área debe dar la cara ante cualquier situación favorable o desfavorable que haya hecho alguno de sus analistas y por ello debe tener cuidado de todos los movimientos que se hacen con la documentación de los créditos que trabaja cada uno de ellos, pero no al grado de tener que controlar todos los movimientos que estos hacen o inclusive los escritos que envían.

Lo anterior, en vez de ser una crítica negativa se ve como positiva, ya que deja ver la atención completa y precisa que el jefe tiene de los créditos que se le turnan y jamás esta limitada al conocimiento de la persona (analista) que atendió el caso.

El hecho a resaltar aquí es que la organización no puede estar atendida a que los jefes tengan un amplio conocimiento de los créditos que trabajan, ni que sean los líderes natos de las mismas, sino que debe crear nuevos líderes que aprendan a delegar responsabilidades sin perder el control tanto del personal como de los créditos a trabajar.

¿Qué pasará el día en que renuncien estas personas? ¿Quién asumirá tan grande responsabilidad?

Algo desfavorable en este sentido de liderazgo es que:

- Los trabajadores se sienten vigilados constantemente
- Se ve limitado el poder de actuación de los analistas
- Se sienten inseguros de lo que están haciendo.
- No confían en su capacidad

El jefe de departamento tiende a sentirse el padre de los demás, es por ello que se siente con el derecho de poder exigirles una forma de trabajo específico, la cual considera como la más adecuada. De igual manera, su trato pasa de ser reflexivo a ser autoritario, e inclusive puede llegar a ser humillante al momento de llamar la atención a sus subalternos.

De aquí se deriva que en los cuestionarios la mayoría de los analistas dice tener una relación que va de regular a mala con el jefe de departamento, e incluso llegan a asegurar que el arraigarse a una sola forma de trabajo proyecta una falta de conocimiento hacia nuevas técnicas de desarrollo de actividades.

3.5. Relaciones de Trabajo Favorables

En el ámbito de las relaciones informales, se deduce que éstas han tenido un buen efecto a favor del modo de trabajar, esto porque hay personas (quienes toman los cursos) que comparten o más bien transmiten a su grupo de amigos lo que aprendió en el curso al que asistió. Esto hace que el conocimiento fluya, aunque no de manera formal, a todos los miembros del Departamento. Aquí podría deducirse que hay un monopolio de conocimiento pero un oligopolio de actividades.

Debido a lo anterior se señala que la comunicación a nivel operativo es buena y fluida; sin embargo, no podría decirse lo mismo de la comunicación que se mantiene con el Jefe de departamento. Son muy pocas las personas que se acercan o mantienen un contacto

con éste fuera de las instalaciones y fuera de las relaciones de trabajo; y cuando a trabajo se refiere no es que quieran tener una comunicación con el jefe sino que DEBEN tener comunicado al jefe de sus movimientos con los créditos trabajados. (Relación forzada)

Todo esto ha repercutido en que los trabajadores se sientan desmotivados para poder actuar o tomar decisiones por cuenta propia, en general, han perdido la confianza hacia el trabajo que están realizando; por ejemplo, un simple escrito es regresado para correcciones un mínimo de dos veces y para ellos es como rechazar o criticar su trabajo a fin de que éste queda como mejor le parezca al jefe.

Uno de los cometarios generalizados, que muestra molestia de los empleados, es que ahora el trabajo que se les asigne debe contener un instructivo para saber como manejarlo y como hacer que quede conforme el jefe disponga. Ahora debería ser el jefe quien les dijera, paso a paso, como hacer desde un escrito hasta las órdenes de pago o actividades correspondientes al área.

3.6. Dualidad de Funciones

Este apartado es de suma importancia ya que como recordaran desde el mes de noviembre hay dos secretarias en el área, cuando hay otras áreas que prescinden de ella. El hecho aquí es la secretaria inicial es una persona de edad adulta, la cual desafortunadamente no aprovecho los cursos de capacitación tanto del manejo de su PC como de los programas instalados en ella. La otra secretaria tiene conocimientos básicos del manejo del equipo y no a rechazado los cursos para aprender los programas para registro y control de documentación. Si la situación se viera por el lado de la eficiencia veríamos que una persona joven es más eficiente, pero no es el caso resaltar la edad de las personas, sino la disponibilidad de aprendizaje y la falta de resistencia al cambio.

Frecuentemente existen algunas diferencias entre las mismas por quien hará tales o cuales actividades en un día, a ninguna de las dos se le ha asignado un puesto específico con actividades pertenecientes al mismo. ¿Cuál es el sentido de tener a dos personas haciendo lo mismo en diferentes momentos?

3.7 Relación In equitativa Remuneración - Desempeño

Dentro de la plantilla con la cuenta el departamento de Pago en Parcialidades no todos son miembros resistentes al cambio, hay personas que se han ido capacitando y conocen más sus equipos de trabajo, algunos más llegaron con conocimientos previos que han ido acrecentando. Ellos reflejan un excelente desempeño, pero solo es ocasional, realmente tienen el potencial para lograrlo solo que no lo desarrollan por creen que eso para ellos sería mas carga de trabajo sin ninguna gratificación o incentivo a cambio, finalmente son tratados igual que el resto de los empleados.

En las condiciones de trabajo vienen estipulados ciertos incentivos que a la fecha, y después de más de 6 años de servicio nadie conoce, y hablar de un ascenso de puesto mucho menos ya que todos los empleados mencionan que eso solo se consigue teniendo "palancas" con los de arriba. Lo que si es cierto es que en todo el tiempo de la investigación se observo a más de una persona con posibilidades, habilidades y actitud de ascenso que jamás se concreto. El ¿Porqué? tendría que ver con salarios y demás prestaciones (remuneración) hacia su desempeño.

Por tanto, la relación se asume como pobre o deficiente ya que los empleados no conciben la manera de esforzarse por hacer mejor y en óptimas condiciones su trabajo, cuando su remuneración es la misma si lo hacen con un menor esfuerzo e inclusive calidad de sus actividades.

De todas estas pequeñas fallas que se han encontrado se deduce que el problema más generalizado es la ACUMULACIÓN EXCESIVA DE TRABAJO. Ya sea por falta de conocimiento al manejar el equipo de cómputo, por esperar a que el jefe diga en que modo quiere que se realice el trabajo, por falta de material de trabajo, por una falta de

capacitación, por la desconfianza hacia su trabajo o porque la secretaria dura con documentación más de un mes antes de turnarla a un analista, en fin.

Este problema nos arroja que es por ello que no se cumplen con los objetivos que la Administración asigno al Departamento; es por que la relación jefe – empleado no es sana o más bien adecuada como para cumplir ciertas metas, es por la falta de motivación de los empleados; es por la falta de tacto para poder negociar con ellos y que así estos le impriman presentación y calidad al trabajo diario.

Todo esto viene a respaldar el ambiente desfavorable que se vive en el área:

- a) Conformismo
- b) Resistencia al cambio
- c) Regañños constantes
- d) Resistencia al trabajo en equipo
- e) Mala calidad del trabajo
- f) Retraso o incumplimiento en la entrega de resultados

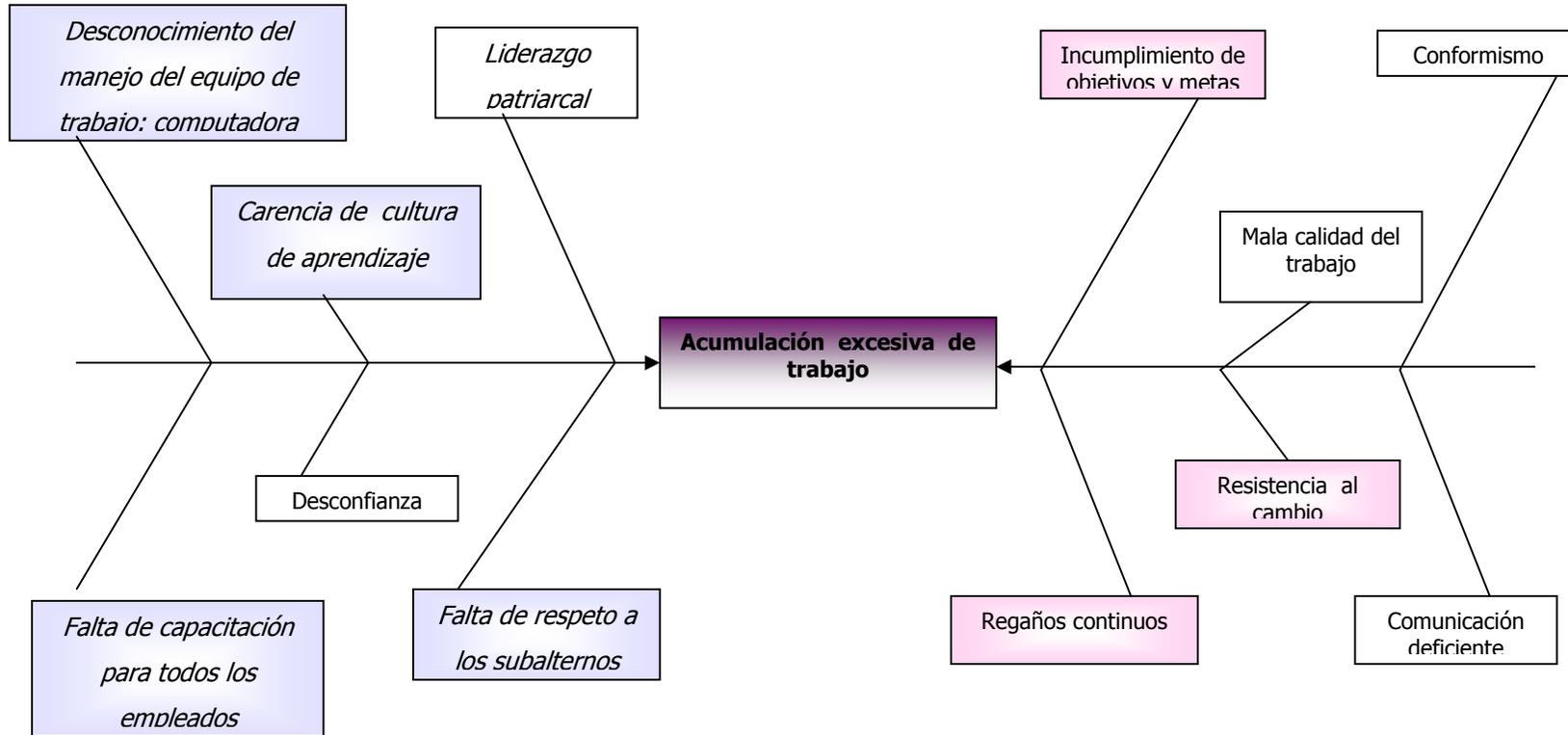
Un factor importante a descubrir sería el modo en cómo hacer más participativo a todo el personal, esto es que sientan que sus logros individuales contribuyen en gran parte a los logros de la institución para la cual trabajan, que se sientan identificados con los valores que se presume forja la institución.

Obviamente, si me pongo en el lugar de un trabajador, tampoco me esforzaría demasiado en el logro de ciertas metas u objetivos si no recibo algo a cambio, ¿ En qué me beneficiaría a mí el cumplir con los objetivos de la organización?. Los trabajadores desconocen, después de 15 años de servicio, una forma de estímulo, ya no hablemos económico sino moral y social.

Bien es cierto que donde más se le puede satisfacer a una persona es en lo económico, pero si acaso la administración no lo contempla así, por que en las condiciones de trabajo si vienen señaladas, lo que podría hacer es reconocimientos en donde este presente si no toda la plantilla de personal, si la mayoría.

A continuación se presenta una técnica que resume la fase de diagnóstico, tomando algunos puntos de referencia que enmarcan el problema que presenta el Departamento de Pago en Parcialidades. Estos representan las pequeñas fallas de manera aislada que llevaron al problema central. (VER FIG.2)

FIG.2 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



FASE IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Esta fase se encuentra dividida en dimensiones, las mismas que se manejaron en la fase de diagnóstico, en las cuales es clave y primordial hacer modificaciones que, en un punto de vista particular, no son difíciles de concretar sino que considerados como básicos y obligatorios para poder tener funcionalidad en todos los departamentos con los que cuenta el organismo y así obtener resultados óptimos de cada uno de ellos. En este caso, del departamento que se analiza.

4.1 Estructuración de la Organización

La estructura de la organización tienen una influencia muy importante en el desarrollo de actividades del departamento ya que guía a los líderes o líder a que esta relación vertical que refleja la organización la asuma con sus subalternos. De esa manera el líder no permite que fluya la comunicación en forma horizontal.

En esta dimensión, una recomendación es que los oficios que le lleguen al líder (jefe de departamento) referentes a metas u objetivos que debe cumplir, así como felicitación por logros obtenidos, darlos a conocer al resto del personal. Esto hará que los empleados sepan que camino seguir, hacia donde dirigirse y sabrán que la parte de trabajo que a ellos les corresponde va encaminada a un logro colectivo.

Obviamente, el éxito de las metas no corresponde a una sola persona sino a todo el personal que labora; esto fomentaría una competencia sana por el logro de metas individuales reflejando resultados departamentales y a la vez mejoraría las condiciones en el clima de trabajo. Ahora ya no verían que acumulando conocimientos garantiza tener un empleo sino que al difundirlos enriquecen la cultura organizacional e individual.

4.2 Funciones

En la segunda fase se hizo mención de que existe un Catálogo de puestos el cual no pueden dar a conocer a cualquier persona, solo para los aspirantes a un puesto específico dentro de la organización. Por lo que se ha visto este catálogo no está actualizado a las necesidades que actualmente se requiere en un puesto de trabajo, ya que los conocimientos hacia equipo de cómputo debería ser el mínimo requerido para todos los puestos, elemento que no se verifica de esa manera. Por lo tanto, para actualizar y renovar este catálogo sería importante la participación de los jefes de departamento ya que saben las actividades que se realizan en cada puesto con los que cuenta su jefatura y así asignar las funciones de cada empleado.

Los jefes deberían tener acceso a este catálogo para así también promover a sus empleados a nuevas y mejores condiciones de trabajo de acuerdo a su desempeño.

4.3 Perfil de Liderazgo (Coordinación y Control)

Para poder ejercer mejor control y coordinación de subalternos los jefes deberían tomar cursos relacionados con manejo de personal y trato hacia los subalternos. Cuando se menciona que el líder de este departamento tenía un trato digno y respetable hacia los contribuyentes, se descarta que sea igual para sus subalternos, si bien no con el 100% de ellos sino con más de un 60%, por ello que no existe comunicación, no sabe como pedir las cosas y por ello no obtiene los resultados que desea.

Para coordinar mejor al personal podría hacer un programa de actividades y arreglar las funciones de cada empleado, tal vez sea algo que no le corresponde, pero cuando un jefe ya sabe hasta que grado exigir a un empleado lo puede colocar en un puesto de mayor responsabilidad. Tal es el caso de la secretaria, no es posible que la correspondencia tarde un mes almacenada en un archivero, puede cambiarla por una persona que maneje bien el programa de registro y a la secretaria asignarle otras funciones de menor agilidad.

Por otro lado, el control lo puede mantener por medio de responsabilidades compartidas, esto es asignarle a una o dos personas un registro de resultados, los cuales reflejaran no los movimientos que hacen los empleados sino como están cumpliendo con sus metas y el tiempo en que lo hacen.

4.4 Relación de Trabajo

Si continuamos con lo del control y registro de resultados, cada empleado sabrá que tiene ciertas responsabilidades que cumplir, cada empleado es responsable de sí mismo así como del trabajo que se le asigna. Si a cada empleado se le asignan actividades el logro de estas hará que se exista una integración de responsabilidades y por ende resultados departamentales.

4.5 Relación Remuneración - Desempeño

Para que los resultados de los empleados sean los esperados también hay que darles lo que ellos esperan por su dedicación y responsabilidad mostrada hacia sus actividades. Se menciona que los incentivos económicos son los que regularmente muevan más al personal pero también existen reconocimientos por mérito y desempeño que no se han otorgado.

Podría hacerse un reconocimiento a los mejores empleados, anualmente. Siempre y cuando estos sean dados de manera objetiva y clara, ya no entran aquí los favoritismos, se trata de contar con los mejores elementos para el logro de objetivos, personas que realmente valen en la organización, no por que los demás no valgan sino para que ellos guíen a sus compañeros de trabajo y así motiven a los demás a presentar mejores resultados de sus actividades.

CONCLUSIONES

Las aportaciones que este trabajo contiene al final, en el apartado de Alternativas de Solución, como se puede ver, no están muy alejadas de la realidad congruente para el buen funcionamiento de un Sistema, tan solo se trata de actualizar los pocos manuales de los que la investigadora tuvo acceso acorde con las necesidades actuales del Departamento donde se realizó la investigación; si estos manuales tuvieran correcciones que satisfagan las necesidades no solo de los puestos jerárquicos sino del personal que los ocupa la respuesta o la solución al problema que el Departamento presente sería resuelto paulatinamente, dejando de lado el excesivo control y la poca libertad de trabajo hacia los empleados.

Además, los otros aspectos contemplados en ese apartado se refieren a situaciones que legalmente recaen en una irregularidad y que si se pone énfasis en dar seguimiento a los lineamientos propuestos en las Condiciones de Trabajo habría un mejor funcionamiento no solo de un área sino todo el Sistema involucrado: Servicio de Administración Tributaria.

BIBLIOGRAFÍA



Ley del Servicio de Administración Tributaria



Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria



Manual de Procedimientos del Área de Pago en Parcialidades



Apuntes de Análisis de Sistemas I, II y III



Apuntes de Recursos Humanos I y II

A NEYOS S

ANEXO 1. Cuestionario "A" para empleados

Agradezco de ante mano su valiosa colaboración al contestar el siguiente cuestionario, esto es con fines puramente académicos, por su cooperación GRACIAS.

Toda organización tiene una razón de ser o de existir que la hace singular, única y la distingue de otras: SU MISIÓN

FASE I

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a sus funciones:

1. COMETIDO (Se refiere a lo que se pretende alcanzar organizacionalmente.)

2. PRODUCTO (Es el bien o servicio que la organización genera)

3. CLIENTELA (Son los organismos o personas que demandan los bienes o servicios que ofrece la institución)

1.a) Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones o grupos que demanden los servicios que presta la organización a la que pertenece y que justifican su existencia.

Me demandan:

1.b) Señale aquellas entidades, instituciones o grupos que desarrollen servicios o actividades similares a los de su organización.

Organismos, grupos o personas:

Actividades o servicios:

FASE II

¿En la actualidad que objetivos estamos alcanzando?

A largo plazo:

A corto plazo:

ANEXO 2. Cuestionario "B" para empleados

Responda las preguntas abiertas lo más sinceramente posible y/o elija alguna de las respuestas que se le proponen con una "X".

Grado máximo de Estudio: _____ Profesión: _____

1. Tiempo que lleva laborando en el Servicio de Administración Tributaria: _____

2. Tiempo que lleva laborando en el Departamento de Pago en Parcialidades: _____

3. Puesto que desempeña actualmente (Categoría): _____

4. ¿Cuántas veces lo han cambiado de puesto?
De 1 a 3 veces _____ De 4 a 6 veces _____ Más de 6 veces _____

5. ¿Conoce los objetivos y metas del Departamento al cual pertenece?
SI _____ NO _____

6. ¿Qué actividades desempeña actualmente?

7. ¿Qué significa para Usted "Empleado Gubernamental"?

8. Se identifica con la descripción que acaba de dar: SI _____ NO _____

9. Considera que el puesto y actividades que realiza actualmente lo satisface personal y laboralmente como para trabajar allí durante mayor tiempo?

SI _____ NO _____

10. La relación con su jefe inmediato superior es:
BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

11. Le gustaría cambiarse a otra área de trabajo? SI _____ NO _____
Cuál: _____

12. ¿Qué limitantes encuentran para realizar satisfactoriamente su trabajo?

13. Ha recibido o conoce de algunos incentivos por el buen desempeño hacia su trabajo o el de sus compañeros: SI _____ NO _____

14. ¿Qué espera o qué le gustaría que le ofreciera el organismo para el cual trabaja?

15. ¿Cuál sería una propuesta de Usted hacia su jefe inmediato superior o hacia el propio organismos para el cual labora, con el fin de realizar mejor su trabajo?

