



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales Económicas y
Administrativas**

**FACTORES DE LA NEGOCIACION,
ASOCIADOS A LOS SERVICIOS QUE SE
BRINDAN EN EL MODULO DE ORIENTACION
FISCAL DE LA ADMINISTRACION LOCAL DE
RECAUDACION DE CHETUMAL**

**TRABAJO MONOGRAFICO
PARA OBTENER EL GRADO DE
*LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES***

**PRESENTA
JORGE IGNACIO SOUZA MENDOZA**

ASESORES

M.C. FRANCISCO J. GUEMES RICALDE
LIC. BULMARO ARREGUIN MARTINEZ
LIC. JOSE MANUEL AGUILAR MARTINEZ

Chetumal, Q. Roo 2000

ø43709



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

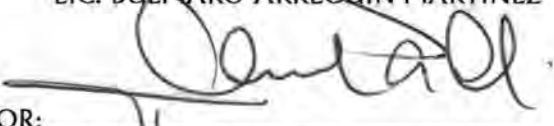
Trabajo Monográfico elaborado bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobada como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADO EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITE:

ASESOR: 
M. C. FRANCISCO J. GUEMES RICALDE

ASESOR: 
LIC. BULMARO ARREGUIN MARTINEZ

ASESOR: 
LIC. JOSÉ MANUEL AGUILAR MARTINEZ

Chetumal, Quintana Roo, Junio de 2000

AGRADECIMIENTOS

CON EL PRESENTE TRABAJO QUIERO HACER UN GRAN RECONOCIMIENTO A MI ESPOSA, QUIEN EN TODO MOMENTO ME IMPULSO, ME DIO ANIMOS Y CONFIANZA PARA CONTINUAR CON MI PREPARACION; A MIS TRES HIJOS A LOS QUE LES QUITE PARTE DEL TIEMPO QUE LES DEBIA PROPORCIONAR EN ATENDERLOS Y CONVIVIR CON ELLOS PARA DEDICÁRSELO A LOS ESTUDIOS; A MI HERMANO RAMON, YA QUE DE NO HABER TOMADO LA DECISIÓN DE INSCRIBIRSE, NO ME HABRIA MOTIVADO A REANUDAR MIS ESTUDIOS; A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS QUE DE ALGUNA MANERA U OTRA CREYERON, ME APOYARON E INFLUYERON EN LA CULMINACION DE MI PREPARACION ACADEMICA. A MIS PROFESORES Y EN ESPECIAL AL MAESTRO FRANCISCO GUEMES, A QUIEN CONSIDERO COMO UNA PERSONA INTERESADA EN MANTENER UN NIVEL OPTIMO DE EDUCACION ENTRE LOS ALUMNOS, PROCUPANDOSE POR MOSTRAR OTRAS ALTERNATIVAS, MEDIANTE CURSOS COMPLEMENTARIOS DE FORMACION. POR ULTIMO QUIERO AGRADECER A TODOS Y CADA UNO DE LOS COMPAÑEROS, CON LOS QUE CONVIVI ESTOS 5 AÑOS, Y MUY ESPECIALMENTE A MIS COMPAÑEROS DE GRUPO CON LOS QUE CURSE LOS 3 ULTIMOS SEMESTRES DE LA CARRERA.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION	1
DESCRIPCION DEL PROBLEMA	3
OBJETIVOS	3
CAPITULO I	
ANTECEDENTES	5
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	10
CAPITULO III	
METODOLOGIA	21
CAPITULO IV	
RESULTADOS	28
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
ANEXOS	43
BIBLIOGRAFIA	44

INTRODUCCION

Con la entrada en vigor del Servicio Fiscal de Carrera¹, es eminente que sea necesario que los servidores públicos pertenecientes al Servicio de Administración Tributaria², cuenten con una gran vocación de servicio, comprometiéndose para ello a mantener una capacitación constante, aplicando los conocimientos adquiridos en el desempeño de las funciones que se les encarguen.

Ante tal circunstancia existen áreas dentro de este organismo, las cuales por la naturaleza de sus funciones se encuentran más comprometidas a estar mejor capacitadas y actualizadas en las reformas que se estén dando a las leyes fiscales, estas áreas tienen dentro sus funciones las de orientar y asesorar a las personas que acuden a solicitar apoyo para realizar de modo adecuado sus trámites ante las autoridades hacendarias.

Al momento de acudir las personas a solicitar el apoyo de los servidores públicos ya sea para solicitar orientación o asesoría y ser atendidos, se genera un compromiso de servicio entre la institución representada en ese momento por el servidor público que atiende y la persona que recibe la orientación o asesoría.

¹ A partir del día 7 del mes de febrero del 2000. El Servicio Fiscal de Carrera se encuentra contemplado en el Título Tercero del Servicio de Administración Tributaria, ver Diario Oficial de la Federación del 15 de diciembre de 1995.

Esta relación da cabida a la frase siguiente:

"TODOS LOS SERES HUMANOS SOMOS VENDEDORES, PORQUE TODOS, EN UNA FORMA O EN OTRA, BUSCAMOS QUE OTROS ACEPTEN COSAS NUESTRAS A CAMBIO DE ALGO; Y EN FORMA PARTICULAR, LOS PROFESIONISTAS DE CUALQUIER AREA Y LOS TECNICOS DE CUALQUIER OFICIO VENDEN SUS SERVICIOS AL PUBLICO³".

En esta interrelación entre el servidor y la persona se presentan factores similares a los de un acto de negociación de algún bien o servicio, con la diferencia que como se menciono anteriormente, no existe la obligación por parte de la persona atendida de retribuir en forma económica los servicios recibidos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la imagen que tienen las personas que acuden a solicitar un servicio al Modulo de Atención Fiscal, los servicios que prestan los empleados del mismo. Y surge como una inquietud debido a que desde el mes de febrero de 1993 y hasta el mes de agosto de 1997, estuve prestando mis servicios en este módulo como orientador fiscal.

² Organo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Publicación hecha en el mismo medio y día que el anterior.

³ Citada en el curso de Negociación en las ventas, en el Diplomado en Mercadotecnia que se impartió durante el mes de noviembre de 1999 en la Universidad de Quintana Roo

DESCRIPCION DEL PROBLEMA

En mi actuar como orientador fiscal en el Módulo de Orientación Fiscal, durante los años 1993 a 1997 considero que el servicio que preste fue adecuado. Sin embargo queda la duda de la percepción que tienen los contribuyentes o personas que atendí. Debido a que pudiera haberse dado el caso de que por dar alguna mala orientación o direccionamiento en la realización de su trámite, el contribuyente haya decidido no acudir nuevamente a solicitar los servicios.

Por tal motivo y ante una falta de retroalimentación directa por parte de las personas que acuden al módulo considero indispensable conocer la imagen que los contribuyentes tienen de estos, debido a que en la actualidad pudiera estar sucediendo la misma situación que traería como consecuencia un distanciamiento entre el contribuyente y la autoridad, originado por una mala imagen que se tenga de los servidores públicos que atienden en el módulo.

OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo de investigación es: Determinar mediante la técnica del collage, la imagen en la mente de las personas que acuden a solicitar los servicios que se prestan en el Módulo de Atención Fiscal de Chetumal.

Para poder alcanzar este objetivo es necesario plantear los siguientes objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ◆ Detectar los aspectos positivos y negativos de negociación, en relación a la prestación de servicios del Módulo de Atención Fiscal.

- ◆ Determinar las ventajas al aplicar la Técnica del Collage, como instrumento de análisis de la imagen de instituciones públicas de carácter fiscal y en particular en relación con factores asociados a la negociación entre empleados del módulo y los usuarios.

- ◆ Formular estrategias de cambios a la atención al público mediante el análisis de los resultados de la investigación

Capítulo I.- ANTECEDENTES

A partir del 25 de enero de 1993⁴, día en que se publica el decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el cual se presenta un nuevo esquema de modernización bajo la filosofía de optimización en la prestación de servicios e imagen ante el contribuyente.

En este esquema se excluye el mando de Direcciones y se adopta el de Administraciones en línea directa de jerarquía, decreto que entró en vigor a partir del 1o. de febrero de 1993, en ese mismo decreto se da a conocer el acuerdo 101-010 por el que se efectúa la descripción orgánica de las unidades administrativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entrando en vigor al igual que el anterior, quedando reestructurada la red de recaudadoras en 8 Administraciones Regionales de Recaudación⁵ con funciones de coordinación y privándolas de toda función operativa, así como 65 Administraciones Locales de Recaudación eminentemente operativas.

Para el 30 de junio de 1997, de nueva cuenta se reformaron, adicionaron y derogaron algunos artículos del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la que se segregaba a la Subsecretaría de Ingresos, creándose a su vez el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

⁴ Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación.

⁵ Los nombres de las Administraciones Regionales son: Noreste, Noroeste, Golfo-Pacífico, Sur, Norte-Centro, Occidente, Centro y Metropolitana.

Reformas que habían sido publicadas con anticipación mediante el decreto del 15 de diciembre de 1995⁶, decreto en el que se expidió la Ley del Servicio de Administración Tributaria, misma que en su Transitorio Primero estableció su entrada en vigor a partir del 1 de julio de 1997.

Asimismo a partir del mes de febrero del 2000, entra en vigor el Servicio Fiscal de Carrera⁷ mismo que tendrá la finalidad de dotar al Servicio de Administración Tributaria de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado, el cual estará sujeto a un proceso permanente de capacitación y desarrollo integral, con base en un esquema de remuneraciones y prestaciones que coadyuven al cumplimiento óptimo de su objeto⁸.

Ante tal exigencia, tenemos que en el caso de la Administración Local de Recaudación de Chetumal, perteneciente al Servicio de Administración Tributaria, al igual que todas las demás Administraciones, tiene que buscar en forma continua mejorar los servicios que prestan a los contribuyentes⁹ que acuden a solicitar apoyo para el correcto cumplimiento de sus obligaciones fiscales¹⁰, **por lo que se hace indispensable, conocer la percepción que tienen los contribuyentes de la calidad del servicio que en el módulo se presta y la imagen que estos tienen del Módulo de Atención Fiscal.**

Para lograr conocer la imagen que tiene las personas que acuden a solicitar los servicios que se prestan en el módulo en un principio y tomando como base los conocimientos adquiridos en el Módulo de Información de Mercados para la toma de decisiones, quise realizar una

⁶ Publicado en el DOF el 15 de diciembre de 1995 y Reformado en el DOF el 4 de enero de 1999

⁷ Se encuentra contemplado en Título Tercero del Servicio de Administración Tributaria (D.O.F. del 15/12/95)

⁸ Artículo 15 del Servicio de Administración Tributaria.

⁹ Las Personas Físicas y las Morales están obligados a contribuir para los gastos públicos (Art. 1º del Código Fiscal de la Federación.

¹⁰ Los Derechos y obligaciones de los contribuyentes, se encuentran señalados en el Título II del C.F.F., Art. 18 al 32 D

encuesta¹¹. Sin embargo, por los resultados esperados de esta técnica sería difícil obtener respuestas claras y confiables

Esta encuesta se pretendía aplicar en forma personal a los contribuyentes que acuden a solicitar información u orientación al módulo, después de que el contribuyente haya sido objeto de atención por parte del personal de este módulo, ya que es hasta ese momento en que el contribuyente puede determinar como percibe el servicio que le prestaron los empleados del módulo en cuanto a la orientación que solicitó.

Esto complicaría bastante la investigación, ya que quién acude en forma obligatoria a instituciones de carácter fiscal a realizar el mínimo trámite difícilmente se retirarán contentos. Además, la información requerida para el objetivo de determinar la imagen del Módulo de Atención Fiscal en términos de la negociación y atención al público, era más de carácter cualitativo que cuantitativo, por lo tanto, la conveniencia de aplicar Técnicas Proyectivas era lo más indicado, e inclusive lo más económico y rápido en ese momento.

Hagamos brevemente el comparativo de ventajas de este método sugerido por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados (AMAI).

Para determinar la muestra a la que se aplicaría la encuesta tenemos que esta sería tomada del total de los contribuyentes que recibieron atención por parte del personal del módulo

¹¹ Anexa al final del presente trabajo.

durante 1998, siendo para el caso de 41,246¹². Por ultimo para determinar la muestra se aplicaría la siguiente formula:

$$n = \frac{4pqn}{S^2 (n-1) + 4pq}$$

Realizando las operaciones tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(0.96) (41,246)}{(0.0025 \times 41,245) + 0.96}$$

$$n = \frac{39,596.16}{104.0725}$$

$$n = 380.467$$

Esto es se deberían aplicar un total de 380 encuestas, más un 10% por previsión de error

¹² El personal de asistencia al contribuyente de la Administración Jurídica de Ingresos atendió a un total de 12,621 contribuyentes, mientras que el área de Orientación y Servicios de la Administración Local de Recaudación atendió a un total de 28,625 contribuyentes.

Sin embargo, al querer aplicar las encuestas, me cerciore que los contribuyentes hasta cierto punto tenían temor de contestar por el tipo de autoridad a la que se pretendía evaluar, debido a que temían represalias por parte de éstos, lo anterior pese a que se hizo la aclaración que únicamente la aplicación era con fines de detectar debilidades de la autoridad para tomar medidas correctivas hacia esos puntos.

Ante tal situación tenemos que surgen 2 problemas:

El primero es que se retrasaría el tiempo estimado para la aplicación del mismo que en un principio se calculó en 2 semanas; y en segundo y el principal es por que en las Condiciones Generales del Trabajo de la Administración, el empleado debe portar en todo momento gaffete de identificación, situación que de antemano pondría al entrevistador como personal de esta dependencia, lo que podría repercutir en una respuesta poco objetiva por parte del encuestado al contestar.

Todo esto me llevó a justificar lo señalado por la AMAI, en la conveniencia de emplear Técnicas Proyectivas en estos casos. Por tal motivo tomé la decisión de emplear otro tipo de técnica para poder lograr los objetivos que en principio me había planteado, técnica que por ser novedosa y de rara aplicación en esta entidad podría ayudarme, para tal efecto elegí la Técnica del Collage, la cual se explicará más a detalle en su funcionamiento y alcances en lo concerniente a la metodología.

Capítulo II.- MARCO TEORICO

De conformidad con el Módulo de Negociación en las Ventas, las ventas se pueden clasificar en¹³:

- a) Según **los Bienes y Valores**.- Como ejemplo de este tipo de venta podemos citar; la venta de artículos, tanto de primera necesidad como los de lujo; venta de bienes de capital y de consumo; y la venta de servicios, esta última sin llegar a tener la característica de la remuneración directa por parte del contribuyente hacia servidor público que atiende en el módulo, es la que se lleva a cabo en las áreas de asistencia y orientación.
- b) Según **el Cliente o Destinatario**.- Por lo que se refiere a la clasificación por cliente o destinatario tenemos que pueden ser ventas a grupos, ventas al mayoreo, ventas al menudeo y ventas a individuos, siendo esta última la característica del servicio que se presta en el módulo.
- c) Según **el Modo ó Método de Negociación**.- Dentro del modo o método de negociación podemos citar como ejemplo a las ventas por catalogo, por Internet por comisión, sin embargo la que se aplica en la prestación de servicios en el módulo es la venta cara a cara.

En resumen en la clasificación de la Tipología de las Ventas, tenemos que la que se lleva a cabo en el módulo es la venta de un servicio (que para el caso es la prestación de un

¹³ punto 2 del módulo 1 del Diplomado en Mercadotecnia, impartido en la Universidad de Q. Roo en octubre y noviembre de 1999.

servicio, por parte de una institución), el servicio se presta en forma individualizada debido a que se da al contribuyente que en forma personal acude a solicitar orientación o asistencia fiscal; y por ultimo el modo o método de negociación es el de venta cara a cara, en virtud de que la atención en el módulo se da en forma personalizada (aun y cuando existe el servicio de asistencia telefónica, el trabajo se refiere exclusivamente a la atención personalizada). Después de haber ubicado el tipo de ventas a las que nos referimos en el presente trabajo de investigación, pasamos a lo siguiente:

Con la entrada en vigor del Servicio de Administración Tributaria (SAT) en julio de 1997, como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual tiene carácter de autoridad fiscal, y con las atribuciones y facultades ejecutivas que la ley le establece¹⁴, se definen y establecen una serie de preceptos los cuales buscan ayudar a dar cumplimiento a los objetivos de este organismo, mismos que dan forma a un Código de Ética¹⁵ que deben seguir en todo momento los empleados del mismo.

Dentro de los valores que todo empleado del Servicio de Administración Tributaria debe conocer y aplicar en cada acto que rige tanto su vida laboral como extra laboral se encuentran la Misión, Visión y Valores¹⁶. Cada uno de estos preceptos se aplican en forma genérica a cada actividad laboral diaria de los empleados, la definición que para esto preceptos tiene el Servicio de Administración Tributaria es la siguiente:

¹⁴ Ley del Servicio de Administración Tributaria.- Artículo 1o.- El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal, y con las atribuciones y facultades ejecutivas que señala esta Ley.

¹⁵ Título Noveno del Estatuto de Servicio Fiscal de Carrera.

¹⁶ Elementos descritos en el Código de Ética del Servicio Fiscal de Carrera

MISION.- Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones¹⁷ federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

VISION.- constituirse en una Administración Tributaria moderna, profesional, honesta y con vocación de servicio, que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

Los valores de que los empleados deben de mantener son:

Servicio de calidad, lo cual se traduce como brindar a los contribuyentes¹⁸ asistencia y atención de excelencia, estableciendo relaciones de respeto y consideración mutua, que facilite el cumplimiento de todo trámite y gestión ante el SAT.

Honestidad, esto es actuar con integridad, rectitud y apego a derecho, evitando la discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes.

Confianza, la cual pretende generar seguridad y certeza en los contribuyentes respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y estricto apego a la ley de todos los actos de la autoridad fiscal

¹⁷ Código Fiscal de la Federación.- Artículo 1o.- Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas; las disposiciones de este Código se aplicarán en su defecto y sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales internacionales de que México sea parte. Sólo mediante Ley podrá destinarse una contribución a un gasto público específico

¹⁸ Artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Son obligaciones de los mexicanos Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Productividad, se refiere a realizar el trabajo y todas las actividades bajo responsabilidad del SAT de manera que se aprovechen sus recursos en forma óptima e inteligente, para reflejarse en los resultados de la institución, sin detrimento de la calidad y oportunidad del servicio al contribuyente.

Compromiso, esto se refiere a cumplir con los principios de nuestra misión y valores para alcanzar resultados con los más altos estándares de desempeño.

Como se puede observar en los primeros cuatro valores se busca en todo momento la protección al contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones¹⁹. De forma tal que para poder estar en la posibilidad de interactuar con los contribuyentes, el SAT, mediante delega la responsabilidad de prestar la atención al contribuyente a las Administraciones Locales Jurídica²⁰ y Recaudación²¹.

Estas mediante las áreas de Asistencia al Contribuyente para el caso de la local jurídica²² y orientación²³ en el caso de recaudación, prestan apoyo personalizado a los contribuyentes en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, mediante asistencia y orientación fiscal, actividades que se desarrollan en los Módulos de Atención Fiscal y los Módulos de Asistencia Integral al Contribuyente (MAIC'S), mismo que próximamente será implantado en Chetumal.

¹⁹ De conformidad con el artículo 33 del Código Fiscal de la Federación

²⁰ Artículo 31 apartado D, fracciones IV, V y VII, del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria

²¹ Artículo 31 apartado B, Fracciones VII y XXIX, del Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria

²² Normas y Políticas Generales de las Administraciones Jurídicas de Ingreso, Capítulo I

²³ Manual de Organizaciones de las Administraciones Locales de Recaudación, Capítulo II

Los Módulos de Atención Fiscal²⁴, son espacios físicos determinados por las Administraciones anteriormente mencionados, instalados de manera tal que permita un mejor acceso a los contribuyentes. En estos módulos se orienta al contribuyente en cuanto a cálculo de impuestos, llenado de declaraciones y avisos que tenga que presentar ante el Registro Federal de Contribuyentes; asimismo de las promociones de Devoluciones y Compensaciones de Impuestos que tenga que presentar ante cualquiera de las Administraciones, y en general de todas las obligaciones que cada uno de los contribuyentes en forma particular tenga conforme a la actividad que desarrolle o las claves de obligaciones con las que se inscribió o tiene al momento de su consulta.

Debido a la constante interacción que se tiene en esos módulos entre los contribuyentes y los encargados de prestar la orientación a estos, y dado que como se menciono anteriormente se busca que el servicio que se presta sea de calidad y que realmente cumpla con la finalidad con la que fueron creados los módulos, sería conveniente conocer cual es la opinión de los contribuyentes o personas que generalmente acuden al módulo para recibir alguno de los servicios que en estos se prestan.

Lo anterior con la finalidad de poder estar en la posibilidad de conocer las fuerzas y debilidades que el personal que atiende tenga en el desarrollo de sus actividades, y de darse el caso estar en la posibilidad de atacar o tomar líneas de acción contra los puntos en los que pudieran estarse dando alguna problemática que a simple vista no pueda ser detectada por los supervisores o el mismo personal.

²⁴ Se establecen de conformidad con el Manual de Procedimientos de Módulos de Orientación y Trámites Fiscales

Para el caso de este trabajo de investigación se analizara la concepción que tienen las personas que en alguna ocasión han acudido a solicitar el apoyo que prestan en el personal asignado al Módulo de Atención Fiscal, ubicado en la Calle 22 de enero s/n, local que ocupa las Administraciones Locales de Chetumal Jurídica de Ingresos y Recaudación.

Este módulo en principio cuenta con seis personas que se encargan de atender a los contribuyentes, dos de los cuales prestan el servicio de asistencia y que pertenecen a la Administración Jurídica de Ingresos, mientras que en el área perteneciente a Recaudación se encuentran 4 empleados cada uno de estos tiene una función específica, misma que se describe en el letrero que se encuentra en la parte superior de cada cubículo.

Por lo que se refiere a mi participación en este módulo, que se dio desde el mes de marzo de 1993 y hasta el mes de septiembre de 1997, tiempo en el que desarrollé mi servicio, como orientador, en el Módulo de Orientación Fiscal, en este, mi función, como su nombre lo indica, es orientar al contribuyente en los diferentes tramites que realizan ante esta autoridad.

Para poder desarrollar mi actividad en muchas ocasiones tuve que aplicar diferentes formas de comunicarme²⁵, esto debido a que en cierto momento puedo estar orientando a un contribuyente con estudios de contabilidad, y con el cual aplico términos se manejan en las Leyes Fiscales²⁶, llegando con esto a plantearle en palabras técnicas el procedimiento que necesita realizar para efectuar su tramite²⁷.

²⁵ En el material de apoyo del Diplomado en mercadotecnia, en el Módulo de la Negociación en las Ventas, en el punto 5 se relacionan y describen la forma de comunicación verbal y no verbal.

²⁶ Dentro de los que se pueden citar el Código Fiscal, Leyes del Impuesto Sobre la Renta; Impuesto al Valor Agregado, Impuesto al Activo Impuesto Sobre Automóviles Nuevos, así como el reglamento de cada uno de estos.

²⁷ El manual de recepción de trámites mediante buzón fiscal indica que son 10 los tramites.

Asimismo, se puede dar el caso de atender a un contribuyente que por mencionar una ocupación es profesor de inglés y que necesita realizar algún trámite, a este contribuyente no se le puede plantear los trámites a realizar conforme lo que se establece en los lineamientos técnico-jurídico-contable, de tal forma que le tendría que explicar con otros términos que les fueran más comprensibles o fáciles de seguir.

Supongamos que al terminar de atender a este contribuyente se presente a solicitar información un contribuyente que proviene de algún poblado del municipio de José María Morelos o Felipe Carrillo Puerto, el cual desconoce de los trámites que hay que realizar, no sabe escribir, entiende y habla muy poco el español.

Es indudable que el último contribuyente que se puso como ejemplo, requiere de mayor capacidad, concentración y selección en cuanto a las formas de comunicación verbal y no verbal a utilizar para poder lograr que este contribuyente realice su trámite en forma óptima y le quede claro el porqué lo está realizando, así como la consecuencia del trámite que realiza, la posible emisión de otro documento por la secretaría y qué procede hacer con este.

Continuando tenemos que dependiendo del tipo de trámite a realizar por parte del contribuyente, aun y cuando la disposición siempre sea de atender al contribuyente, tenemos que se deben tomar diferentes posturas²⁸, como ejemplo podemos citar el caso de que un contribuyente se presente a aclarar el hecho de que le haya llegado un requerimiento en el que les solicitan presentar su declaración anual por honorarios ante tal situación el contribuyente puede presentarse a cumplir con el requerimiento²⁹ de las siguientes maneras:

²⁸ En el material de apoyo del Diplomado en mercadotecnia, en el Módulo de la Negociación en las Ventas, en el punto 3 se relacionan y describen tipos de clientes que para el caso serían los contribuyentes.

²⁹ Figura que se encuentra tipificada en el artículo 41 del C.F.F.

En el primer caso el contribuyente ya cumplió y se muestra indignado por la pérdida de tiempo que le representa el hecho de tener que presentarse a aclarar el requerimiento en cuestión, con este contribuyente, se debe de tener un mayor tacto y cuidado con los gestos, ademanes y posturas con las que se le atiende, debido a que por sentirse agredido, lo menos que espera es que la autoridad se ponga en su posición y entienda el malestar que le están ocasionando, por lo que de notar alguna falta de atención por parte del servidor público que lo está atendiendo, puede repercutir aun más en su estado de ánimo, levantando la voz o tomando posturas más rígidas que en cierto momento puedan contagiar a otros contribuyentes que se encuentren en espera de ser atendidos, lo que podría traer como consecuencia que el resto de contribuyentes se muestre en su momento a la defensiva, cuando le corresponda ser atendido.

Asimismo, puede darse el caso de que este contribuyente, no haya cumplido con la obligación que le requiere, y por la misma situación sienta que la autoridad pueda imponerle sanciones que pudieran de manera importante afectar a su economía y por ende se presenta cauteloso, a la defensiva o hasta cierto grado asustado, a este tipo de contribuyentes la forma más prudente de atenderlo es tratando de ganarse su confianza, escuchando sus planteamientos, los motivos que tuvo para haber caído en la omisión, de forma tal que al término de su explicación, con tacto y tratando de ser lo más claro posible hacerle entender que en realidad se entiende sus razones pero que la ley establece el tipo de sanción que se debe aplicar a las personas que incumplen, resaltando el hecho de que el mismo Código establece que si cumple con el pago de esta sanción dentro del plazo de los 45 días puede alcanzar un descuento del 20%³⁰ sobre el total de la multa impuesta.

³⁰ De conformidad con el artículo 75 Fracción Sexta del C.F.F.

También se ha dado el caso en el que el contribuyente aduce desconocer de que se trata e inclusive que no se encontraba inscrito, poniendo en claro que es error inherente a la autoridad y que por tanto esta debe efectuar todos los trámites afines a efectuar la cancelación del requerimiento, por lo general este tipo de contribuyentes presentan, disponibilidad para aclarar su situación, sin llegar a aceptar de manera tácita el hecho de que realmente había realizado el trámite de inscripción anteriormente, de forma tal que hay que crear un ambiente de confianza, para poderlo atender y lograr que cumpla con la aclaración del requerimiento.

En estos tres ejemplos que se plantearon, se aplica, si no; en forma estrictamente económica el desarrollo de la negociación, si en las etapas³¹ que se llevan a cabo.

Personas en desacuerdo.- que en estos casos es el contribuyente y la persona que atiende en el módulo. Al igual que en las ventas en esta etapa es importante, analizar los factores que conforman el desacuerdo para poder avanzar en el proceso.

Prepararse para la negociación.- se da en el momento en que contribuyente se presenta al módulo para aclarar. Esta fase es la mas importante debido a que en esta se debe elaborar un plan a desarrollar para atender en forma optima al contribuyente que satisfaga la necesidad de cumplir con el requerimiento, tomando en cuenta el tiempo que pudiera llevar el prestarle la atención.

³¹ En el material de apoyo del Diplomado en mercadotecnia, en el Módulo de la Negociación en las Ventas, en el punto 7 se muestra el Proceso de Desarrollo de la Negociación.

Intercambio de información.- se presenta al plantear el contribuyente su problemática y el orientador fundamentar la emisión del requerimiento con forme a las leyes. Es importante mencionar que es necesario que antes de que el orientador comience a indicar la forma en que el contribuyente debe cumplir con el requerimiento, le de la oportunidad al contribuyente de que este haga los planteamientos que considere necesario, debido a que esto repercutiría en gran medida en la buena comunicación entre las partes.

Regateo.- esta etapa comienza al decirle al contribuyente que es necesario que realice su aclaración, hasta lograr convencerlo, haciendo hincapié en que la falta de cumplimiento, dentro del plazo, establecido por el requerimiento, se sanciona con multa.

Llegada a un acuerdo.- misma que se da al aceptar el contribuyente presentar la aclaración del requerimiento que recibió. En este punto es importante reafirmar el procedimiento que debe seguir el contribuyente para cumplir en forma optima, así como los anexos que debe de acompañar al documento.

Formalización del acuerdo.- ocurre cuando el contribuyente presenta su aclaración por los medios indicados.

Continuado con el análisis de las acciones o actitudes que pueden llegar a afectar una buena comunicación tenemos lo siguiente; Pretendiendo la Secretaría, una mejor atención al contribuyente ha diseñado diferentes formas de atender a este, con la finalidad de que se borre la imagen que tiene una gran mayoría, de que los empleados son déspotas o simplemente, que tener problemas con hacienda es lo peor que te puede suceder, ante esta situación lo más adecuado es tratar de crear un ambiente de confianza que permita el

acercamiento del contribuyente³² para realizar sus trámites, solucionar sus dudas o problemas. Entre los planteamientos para atender al contribuyente en los módulos, de manera más eficiente, los más recientes son:

En 1993 se instalaron módulos prediseñados (como los que se utilizan en los aeropuertos al momento de documentarse), en estos el personal de atención al contribuyente se encontraba sentado y el contribuyente de pie, desde el momento de tomar su turno y pasar a la unifila hasta el momento de terminar de ser atendido, esta forma de atención crea un ambiente que incrementa aun más la diferencia entre la autoridad y el contribuyente, al permanecer siempre de pie este último.

Si a lo anterior agregamos el hecho de que la parte superior del módulo se encontraba casi cubierto por cristal, por lo que en ocasiones era necesario elevar la voz para que tanto el servidor pueda darse entender como para que el contribuyente planteara su problemática, esta situación en ocasiones cuando el contribuyente pretendía plantear su problema pero a su vez no tenía la confianza, o pensaba que la falta que había cometido era grave, no permitía una apertura por parte de este debido a que el planteamiento se tenía que hacer en voz alta, entorpeciendo con esto la comunicación, la cual en esos casos es necesaria para poder brindar un mejor servicio de orientación.

Posteriormente se retiraron estos módulos y se instalaron escritorios en su lugar, delimitando cada cubículo con pequeñas rejas de madera, en esta forma de atención, de inicio se invitaba al contribuyente a tomar asiento, situación que suaviza la diferencia entre la

³² En este punto se aplica lo referente a Tipología de las Ventas, tomando la forma de Venta de Servicios, mediante el método de Ventas cara a cara, visto en el material de apoyo del Diplomado en mercadotecnia, en el Módulo de la Negociación en las Ventas, en el punto 2.

autoridad y el contribuyente, sin dejar de mostrarse la diferencia al estar uno detrás del escritorio, asimismo, daba una mayor facilidad de comunicación debido a que en ocasiones el mismo contribuyente te ofrecía la mano como señal de que realmente siente confianza en que sea atendido. Asimismo permitía una orientación más privada, al no tener que elevar la voz para que te escuchen, permitiendo también apoyarte con lápiz y papel para ilustrar mejor la orientación con ejemplos. Bajo mi punto de vista esta es la mejor forma de atención.

El inconveniente de esta forma de atención era la falta de espacio y orientadores que hacían que el módulo se saturara en la hora de mayor afluencia a este, ocasionando un mal servicio en razón del tiempo que permanecía el contribuyente.

En la actualidad el modelo módulo de atención que se tiene es similar al primero con la diferencia de que es menor el tamaño y grosor del vidrio lo que permite en primera instancia tener un poco más de contacto con el contribuyente y evita el tener que elevar la voz para poder comunicarse, pero sigue teniendo la limitante de que el contribuyente permanece de pie todo el tiempo que transcurre dentro de la oficina.

Como orientador fiscal y sobre todo como servidor público, es necesario en todo momento, mostrar disposición a prestar el mejor de los servicios, sin importar la persona a la que se este atendiendo y el estado de ánimo en que se encuentre o las posibles agresiones verbales que este haga en contra de los empleados o la misma institución, esto es, se debe tener un autocontrol para evitar caer en polémica con el contribuyente.

Asimismo se debe contar con una gran seguridad de lo que se esta diciendo u orientando, con base en el conocimiento técnico del tema y demostrarlo con palabras firmes y gestos

acordes, ya que de la buena comunicación que se logre entablar con el contribuyente repercute en un mejor cumplimiento de sus obligaciones fiscales, creando con esto una mayor confianza y acercamiento con la autoridad.

Capítulo III.- METODOLOGIA

Las técnicas proyectivas³³ en la investigación cualitativa, son herramientas que utilizan el mecanismo de proyección a fin de facilitar la expresión de contenidos latentes, percepciones e imágenes afectivas, sin que el individuo o el grupo tome conciencia clara de lo que se está expresando, se encuentran divididas en categorías, las cuales son:

- a) Verbales
- b) Ejecución en Casa
- c) Clínicos Adaptados, y
- d) Dibujo y ejecución.

Dentro de esta última categorización, se encuentra la denominada Técnica del Collage, la cual elegí para aplicar en el presente trabajo.

Para poder aplicar este tipo de técnica es necesario tomar en cuenta las siguientes premisas con que debe contar el participante en la ejecución de la técnica:

- ♦ Información, misma establece una condición importante, la cual es que no vale la pena aplicar el juicio en grupos que están lejanos de la categoría, marca o en nuestro caso institución, ni cuando se trata de opciones nuevas y distintas.
- ♦ Y la segunda es la Experiencia, esto es que el público tiene regularmente percepciones y posturas, favorables y/o desfavorables, frente a las marcas e instituciones.

De tal forma que durante el ejercicio, el juicio que presenten los participantes, independientemente de la validez de dichas percepciones y posturas, los integrantes deberán comprometerse con el rol que se les asigne. Lo anterior resulta vital para que el ejercicio permita inventariar todos los aspectos positivos o negativos que de estos salgan.

Con base en lo anterior uno de los puntos básicos para lograr que los juicios aporten información importante, valiosa y significativa, es que la totalidad del grupo comprenda los objetivos de esta dinámica y se comprometa a cooperar, asumiendo el rol que les corresponda.

La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, debido a que mediante un desarrollo de los juegos de roles, cuya adecuada aplicación y desarrollo permite, en situación de "juego" que los grupos aporten un inventario amplio y detallado de :

- ♦ Conceptos y atributos, tanto positivos como negativos.
- ♦ Fortalezas y debilidades de imagen.
- ♦ Factores de satisfacción e insatisfacción.
- ♦ Percepciones de cambio y evolución de imagen.
- ♦ Areas de oportunidad y/o o problemas/necesidades.

³³ Se define a la investigación cualitativa se como la forma más objetiva de acercarse a la subjetividad del consumidor.

- ♦ Potencial de propuestas de extensión de líneas y cambios de imagen.

Para llevar a cabo la aplicación de la entrevista por medio de la técnica del collage, se solicitó a personas que normalmente acuden al Módulo de Orientación Fiscal a recibir orientación o asistencia fiscal, su colaboración para participar en el ejercicio. El total de personas que aceptaron participar fueron 13.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación se tuvo que efectuar las siguientes acciones:

- ♦ Realizar invitación en forma personalizada para que participen los contribuyentes, tramitadores o contadores, que acuden al Módulo de Atención Fiscal a utilizar los servicios que en este se prestan.
- ♦ Explicar a los invitados en que consiste el ejercicio a desarrollar, dado el carácter de la autoridad a la que se pretende evaluar, para evitar que piensen que se trata de una acción fiscalizadora.
- ♦ Concertar vía telefónica con las personas interesadas el día y la hora del el evento.
- ♦ En libros, revistas y otras publicaciones, seleccionar los recortes a presentar a los participantes.

Ø43709

- ◆ Confirmar vía telefónica la asistencia de por lo menos ocho participantes, el día del ejercicio.

- ◆ Al inicio del evento, dar breve explicación de la técnica a desarrollar, así como el objetivo de la práctica, haciendo énfasis al mencionar que el trabajo no es con fines de realizar acción fiscalizadora o de otra índole.

- ◆ Mostrar, distribuir y pegar los recortes.

- ◆ Analizar el comportamiento y comentarios de los participantes.

El día lunes 10 de enero se les aviso por teléfono al total de personas que la actividad se desarrollaría el viernes 14 de enero a las 17:00 horas y el lugar de reunión sería en el mismo módulo; de las trece personas que proporcionaron sus datos, dos no se encontraban en la ciudad, los once restantes indicaron que todavía querían participar. El viernes 14 se contacto a las once personas, para recordarles la hora y lugar para efectuar la entrevista. No se llevo a cabo el ejercicio debido a que únicamente se presento una persona.

Ante tal resultado y para evitar que sucediera nuevamente esa situación me dedique a buscar otras personas para aplicar la entrevista, en esta ocasión se incrementó el número de colaboradores a 14 personas; cabe indicar que el mismo día en que se contactaron, se les indico que la reunión se llevaría el viernes 21 de enero, a las 17:00 horas. Al igual que en la ocasión anterior el día de la reunión se les recordó el lugar y la hora. En esta ocasión a la cita únicamente acudieron 2 personas. Las cuales coincidieron en indicar que debido a que la mayoría son tramitadores o contadores, los viernes dedican la tarde a otro tipo de

actividades, situación por la cual justificaban la falta de presencia de las otras personas, por lo que a decir de ellos sería conveniente cambiar el día aun y cuando se mantuviera la hora.

Tomando en cuenta la opinión de los dos participantes nuevamente el lunes 7 de febrero me dedique a buscar voluntarios, citándolos para el jueves 10 a las 17:00 horas, el día de la reunión nuevamente se les recordó a los participantes la actividad a la que debían acudir. De las 13 personas que se habían comprometido únicamente se pudo contactar a 10 debido a que las 3 restantes no se encontraban en la ciudad.

En esta ocasión llegaron 8 personas y con ellos se procedió a llevar a cabo la actividad, acudimos a la sala de capacitación y allí, se les explico con más detalle de que se trataría el ejercicio.

Capítulo IV.- RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos al aplicar la metodología descrita:

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Se les indicó que el ejercicio tenía como finalidad determinar la imagen que ellos tienen de los servicios que se prestan en el Módulo de Orientación Fiscal. Asimismo y para determinar si realmente tenían identificado los servicios que presta cada una de las personas de las administraciones de Jurídica y Recaudación, que se encuentran en el módulo.

Unicamente 1 persona no supo diferenciar los servicios que presta cada una de las administraciones en el modulo. Ante tal situación se le informó que el personal de la Administración Jurídica de Ingresos presta el servicio de asistencia en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, mismas que van desde el apoyo para el llenado de formatos fiscales, hasta asesoría para interposición de algún recurso. Mientras que el personal de la Administración Local de Recaudación presta orientación en la recepción de trámites fiscales mediante el buzón fiscal, como inscripciones, aclaración de requerimientos, solicitudes de devolución o compensación de impuestos, así como la emisión de formatos múltiples de pago para la liquidación de créditos fiscales a cargo de los contribuyentes.

Después de hecha la aclaración se les explicó que se les presentarían una serie de recortes para que dependiendo de la imagen que ellos tienen de los servicios que presta cada uno de las áreas eligieran una. Acto seguido se pegaría esta en una hoja de rotafolio. Cabe hacer la aclaración que los nombres con los que se identifica a cada uno de los recortes es con el que

lo identificaron los participantes al momento de hacer la selección y planteamiento de las razones que tenían para tal selección.

Los primeros recortes que se les mostraron fueron los de los rostros de personas con diferentes formas de gestos. Eligieron rostros con gestos de enojo, sorpresa y sonrisa, siendo las explicaciones o justificaciones siguientes las que dieron a cada una de las figuras elegidas.



ENOJO O MALHUMORADO.- Los participantes que eligieron esta figura indicaron que las personas que atienden en el módulo indistintamente del área a la que pertenezcan, de primera impresión dan esa apariencia de enojo al momento de estar en la fila de espera; manifestando que en ocasiones les ha tocado que los estén atendiendo y que por alguna llamada u otra situación los han dejado esperando.



SORPRESA.- En este caso indican que realmente la orientación o asesoría que prestan las áreas es adecuada en temas comunes, pero que en el caso de que se les presente alguna cuestión más técnica, indican desconocer del tema y solicitan les den la oportunidad de consultar a otra persona, por lo que les piden de favor esperar o de ser necesario regresar más tarde.



SONRISA.- Los participantes que eligieron el rostro con ese gesto indicaron



que en términos generales los empleados mantienen siempre el compromiso de servicio, mostrando buena cara a los contribuyentes y tratando de ayudarlos.



Posterior a los recortes de rostros se les presentaron recortes de automóviles, en este caso eligieron un automóvil modelo tsuru, otro de modelo new beetle, un mercedes y un automóvil que se encontraba al parecer en un taller de laminación y pintura, los argumentos que presentaron para cada uno de ellos fue:



TSURU.- La persona identifica al coche como un automóvil común, dando el enfoque que realmente el servicio que se presta sin llegar a ser bueno ayuda a resolver los cuestionamientos planteados y que las

personas que se encuentra en el módulo, están conscientes de que debe ayudar a los contribuyentes a cumplir con sus obligaciones, lo anterior sin comprometerse más de lo que les permite el tiempo que tienen de horario.

NEW BETTLE.- El motivo de elegir este recorte fue en el sentido de que los empleados del módulo por el hecho de percibir un salario, el cual los participantes especulan que es elevado, deberían de prestar un mejor



servicio, haciendo la comparación con el automóvil de que realmente no es la gran cosa pero que cuesta mucho, mencionando que se dedican a resolver de forma superficial los problemas.

MERCEDES.- El motivo de la elección de este automóvil fueron su color el cual es negro y su



forma con líneas bien definidas, al sugerir el motivo de la elección me indicaron que debido a que en realidad cuando acuden a solicitar ya sea orientación o asesoría no saben si realmente les será resuelta su duda o si su trámite realmente sea el adecuado, lo que los pone en

una situación de expectativa, en cuanto a la forma comentan que es porque al parecer ya

tienen un formato para decir las cosas, de tal forma que lo dicen de manera metódica, sin detenerse a pensar si las personas realmente están captando lo que pretenden orientar.

EN REPARACION.- Comentan que eligieron ese vehículo debido a que así identifican al personal de módulos, en virtud de que en ocasiones les realizan alguna consulta referente a la miscelánea y solicitan que les den un poco de tiempo para que lo consulten a otra



persona, situación que pone en evidencia la confiabilidad de las asesorías u orientación que otorgan, asimismo indican que pese a que es obligación del personal del módulo estar actualizado, se nota que realmente no les preocupa el leer las modificaciones a la ley. Por lo que consideran que aun les falta preparación para poder desempeñarse adecuadamente en sus respectivas áreas.

Posteriormente a la presentación de los recortes de automóviles, se les solicitó que realizaran el mismo ejercicio pero ahora con recortes de varias personas con diferentes posturas, seleccionando los recortes que a continuación relaciono con la explicación del porque de la elección.

MUJER RASCÁNDOSE LA CABEZA.- Se eligió este recorte debido a que a decir de los



encuestados, cuando se presenta algún planteamiento que salga de las preguntas comunes, a los empleados del módulo, estos actúan indecisos y demuestran su falta de conocimiento, por lo que piden el auxilio de otros empleados para poder responder adecuadamente el planteamiento.

MUJER CON ROSTRO SERIO.- Esta se eligió en virtud de que en ocasiones el personal de módulo muestra fastidio al atender, por lo que no abundan en las explicaciones, limitándose a contestar de manera automática y queriendo terminar con la persona que tiene atendiendo para pasar a atender a otra, por lo que demuestran su falta de profesionalismo al atender, debiendo tomarse el tiempo necesario para dar una mejor asistencia.



DOS PERSONAS VIENDO HACIA EL CIELO.- Reiteran su comentario en el sentido de que



al realizar planteamientos que salgan de los meros trámites normales, indistintamente del área a la que pertenezca el personal que este atendiendo, estas muestran cara de extrañeza, poniéndose a revisar sus documentos y después de un rato acuden a otro para pedir su apoyo, acción que da mala imagen al servidor en cuanto al grado de conocimientos. Como ejemplo de este caso específicamente señaló a la persona encargada de recepcionar los trámites de devoluciones y compensaciones. Asimismo

indican que se han dado casos en los que por la misma desconfianza del contribuyente al ver que se tardan en dar contestación, acuden a la otra área a preguntar y en esta les dan otra respuesta, y en el caso de requerir realizar algún trámite, se han topado con que lo realizan conforme a la asesoría y al presentarse en la ventanilla les dicen que les falta algún dato o que están mal sus datos.

PERSONA EN TRAJE DEPORTIVO CORRIENDO.- Seleccionaron este recorte debido a que a decir de las personas que lo eligieron, el personal del módulo se encuentra dispuesto a prestar apoyo a los contribuyentes para la solución de sus problemas o dudas, pese a que en ocasiones desconozca lo procedente, buscando en todo momento realizar su trabajo de manera eficiente, dando respuesta en el menor tiempo posible.



DOS PERSONAS PARADAS Y CON ROSTRO SERIO.- Indican que la impresión que dan



las personas que atienden en el módulo es de molestia al atender, situación que se puede atribuir a las cargas de trabajo en cuanto al número de contribuyentes que atienden diariamente, continúan indicando que realmente ellos como ya se conocen este tipo de manifestación por parte de los empleados del módulo, no le prestan importancia, pero que en el caso de los contribuyentes que acuden por primera ocasión a solicitar

información este tipo de actitudes, los inquieta más, hecho que aunado a su desconocimiento, provoca que se formen un mal juicio del personal en lo referente a su forma de prestar el apoyo, por lo que prefieren evitar en lo sucesivo regresar al módulo contratando los servicios de un contador o tramitador. Situación que a decir de los entrevistados les beneficia, pero que origina que el contribuyente se desentienda de los trámites y planteamientos que tengan que realizar ante las autoridades hacendarías.

Continuando con el ejercicio se les mostró recortes de colores, con diferentes tonalidades, y se les indico procedan conforme a lo realizado anteriormente, en esta ocasión los colores que eligieron fueron café oscuro, azul cielo, gris, verde olivo y verde azulado. Al cuestionar el motivo de la elección indicaron lo siguiente:

CAFÉ OBSCURO.- Comentan que realmente el servicio de orientación y asistencia deja mucho que desear al realizar cuestionamientos técnicos, asimismo en cuanto a la forma de tratar al atender indican que el hecho de que pongan mala cara o dejen esperando al contribuyente para atender asuntos personales o de la oficina les causa enojo a los contribuyentes, continúan mencionando que se han dado caso de que acuden al módulo antes de las nueve horas y no hay personal que les atienda.

AZUL CIELO.- La persona que escogió este color indica que en realidad a él le prestan una buena atención y que no tiene quejas del servicio, que las veces que acude al módulo le resuelven sus dudas sino de manera inmediata, de la manera más atenta le piden esperar o regresar para que le den una respuesta más consistente.

GRIS.- El participante que eligió este color indica que el concepto que pretende dar a entender con ese color es que el servicio que se presta no es bueno ni malo y que el hecho de acudir a solicitar orientación o asistencia se da por la necesidad de tener el punto de vista de personal que de alguna manera tiene relación con los procedimientos o normatividad para efectuar algún trámite y para evitar les sean rechazados o cometer algún error mejor acude a recibir información. En cuanto al tiempo de espera para ser atendido indica que es variado y que entiende que no se puede fijar un estándar, debido a que así como hay planteamientos sencillos, hay cuestionamientos con mayor grado que por consiguiente deberá llevar un mayor tiempo de atención.



VERDE OLIVO.- Fue elegido por ser un color que a decir del participante representa seriedad, identificando con el rostro que reflejan algunos de los empleados del módulo al prestar la orientación o asistencia, indicando que realmente no deben de ser tan rígidos al atender al contribuyente, sino que

deben de ser más amigables, sin llegar a los extremos.

VERDE AZULADO.- Por ser un color que en su nombre lleva implícitos dos colores representa la inseguridad del contribuyente al no saber si realmente la orientación que recibe es adecuada, debido a que si llega con alguna duda y realiza el planteamiento y al contestarle le indican haga una cosa en el área de jurídica, al momento de presentarse ante el área de orientación le dicen que su trámite esta mal y le dan otro procedimiento. Comentan que en muchas ocasiones no se ponen de acuerdo el personal del módulo para dar orientación sobre la misma cuestión, teniendo criterios encontrados que en lugar de ayudar al contribuyente, lo confunden más por lo que deberían de ponerse de acuerdo y unificar criterios de información.



Para finalizar el ejercicio, se presentaron recortes de animales, siendo en la selección de éstos en los que más coincidieron debido a que únicamente seleccionaron tres recortes siendo los de una gaviota volando, una tortuga y un escarabajo.



GAVIOTA VOLANDO.- Al mencionar el porque seleccionaron este recorte, de inmediato hicieron la aclaración que no representaba el alto grado de conocimientos del personal del

módulo, sino que por el contrario que más que nada lo seleccionaron porque en ocasiones la información que proporcionan, dista mucho de lo que en realidad es, basándose en las leyes, sin dar una explicación más detallada o aterrizándola en términos que puedan entender los contribuyentes. Indican asimismo que realmente la gaviota por volar alto es un ave que puede tener mejores perspectivas de vista, por lo que consideran que si el personal de módulo se empeñara un poco más, podrían mejorar sus conocimientos y su técnica para orientar.

TORTUGA.- Identifican al servicio prestado como un servicio lento tanto en el tiempo de espera como para recibir respuesta por parte del avance en los trámites que presentaron por medio de buzón fiscal. Asimismo identificaron al personal de módulo como anticuados en la orientación al no querer adentrarse más a fondo en la orientación o cambiar la forma de prestar la asistencia fiscal, ya que parece que ya tienen definida la respuesta que deben de dar y no se salen de contorno, cuando deberían de ser más prácticos y adecuar su orientación dependiendo del tipo de contribuyente que lo solicita.



ESCARABAJO.- Al igual que el comentario anterior los contribuyentes que seleccionaron este recorte indican que identifican a este animal como lento y anticuado, agregando que la coraza que tiene le ayuda a protegerse, misma situación que sucede con los empleados del módulo, ya que de dar alguna mala orientación y causar agravio en el contribuyente, estos no tienen forma de hacer partícipe de la sanción que pudiera acarrear esta situación al servidor que presto el apoyo de asesoría, uno de estos contribuyentes indicó que en una ocasión presento un tramite conforme lo habían asesorado en el área de jurídica y le fue rechazado



situación que le hizo perder tiempo y tuvo problemas con finanzas al tratar de corregir con el formato correcto.

Como complemento indican que sería conveniente que se entregara una ficha de registro de consulta, para que en el caso de que requieran regresar a realizar otros tramites, se tenga el antecedente de quien atendió y que tipo de consulta se efectuó, con la finalidad de no tener que explicar nuevamente.

Capítulo V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Analizando los comentarios que realizan los participantes la aplicación de esta actividad, se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Por lo que se refiere a la primera impresión que causa el personal del módulo ante las personas que acuden a solicitar los servicios es de enojo, situación que se puede constatar con los comentarios realizados en los recortes seleccionados y descritos con los nombres de enojo o malhumorado, mujer con rostro serio, dos personas paradas y con rostro serio, en los colores café oscuro y verde olivo.
2. En cuanto al comportamiento del personal de módulo en el desarrollo de la prestación del servicio, tenemos que la imagen que se tiene es que presentan disposición a prestar el servicio de buen modo y esforzándose para prestar un buen servicio. Lo anterior se puede observar en los comentarios realizados a los recortes denominados, sonrisa, persona en traje deportivo y azul cielo.
3. Analizando el grado de conocimientos, los comentarios fueron en el sentido de que si a los empleados se les presentan consultas de tipo común, dan contestación de manera casi in mediata, pero que si se les presentan cuestionamientos más técnicos, estos tardan en responder o solicitan a otros apoyo para dar la respuesta, situación que pone en entre dicho la preparación del personal. Tal situación se puede observar en los comentarios realizados a los recortes sorpresa, en reparación, mujer rascándose la cabeza, dos personas viendo hacia el cielo, café oscuro, azul cielo y gaviota volando.

4. En lo referente al servicio en general que se presta en el módulo, los comentarios fueron en el sentido de que el personal está consciente de que debe atender al contribuyente, pero que no se compromete más de lo que debe, pudiéndose entender esto como un valor agregado al servicio que en ese momento se presta. Estos comentarios se hacen en los recortes marcados con los nombres sonrisa, tsuru, new beetle, mercedes, gaviota volando, tortuga y escarabajo.
5. Por lo que se refiere al tiempo de espera y atención hay comentarios encontrados, debido a que algunos consideran que es mucho el tiempo que se espera para ser atendidos y otros están de acuerdo en que no importa que se tarden en la orientación o asesoría, siempre y cuando el servicio que les presten sea el correcto y con el grado de profesionalismo que implica. Estas aseveraciones se pueden observar en los comentarios de los recortes, mercedes, mujer con rostro serio, café oscuro, gris, tortuga .
6. Existen comentarios importantes y que hay que resaltar como es el caso que se dio al indicar los motivos que tuvieron al elegir el recorte de dos personas viendo hacia el cielo, el color verde azulado y escarabajo, debido a que el comentario fue en el sentido de que existen situaciones encontradas por parte de ambas autoridades al momento de orientar o de asesorar para la realización de un mismo trámite, situación que pone en entre dicho la coordinación entre las áreas, retrasando la realización del trámite a efectuar.
7. También es importante tomar en cuenta los comentarios que se hacen en cuanto la utilización del módulo como única opción, ya que no existe otro medio o autoridad para poder realizar sus trámites o consultas, esta situación se puede observar en el comentario que se hizo al elegir el color gris.

8. Otro comentario a resaltar es el que se realiza en los recortes, mujer con rostro serio y tortuga, mismos que en estos hacen mención a una forma automática y establecida de dar contestación a los planteamientos de los contribuyentes, lo anterior debido a que no se esta cumpliendo en forma objetiva el punto 3 del proceso de la negociación, el cual establece que antes de empezar a hacer ofertas (que para el caso es orientar o asistir al contribuyente), se debe dar oportunidad a que la otra persona haga sus planteamientos y con base en estos proponer la oferta; entiéndase esto como prestar el servicio.

9. Como se menciono anteriormente en la tipología de las ventas, la asistencia y orientación que se presta en el módulo se encuentra tipificado como una prestación de servicios, teniendo la característica de ofrecerse en forma personal y cara a cara. Por lo anterior es indispensable que el personal del módulo cuide en todo momento, tanto su comunicación verbal como la no verbal, ya que como se indica en los comentarios, el personal de módulo puede estar en la mejor disposición de atender al contribuyente, pero sus ademanes, posturas y movimientos, podrían comunicar otra cosa, situación que perjudicaría en la optima prestación del servicio.

10. Como se puede observarse en los comentarios, y en general se observó en el desarrollo de la práctica, las explicaciones que dan los participantes son más amplias y sobre todo no se encasillan al contestar un planteamiento como sucede al momento de estar aplicando una cuestionario, tampoco mostraron temor o presión al manifestar sus ideas o comentarios; asimismo y dado el ambiente de confianza que se generó al estar realizando el ejercicio en grupo, los participantes tuvieron la oportunidad de rebatir los comentarios de otro de los integrantes con los que no estuviera de acuerdo, como ejemplo se puede

mencionar el que se observa en lo referente al tiempo que debe de tardar una asistencia u orientación, generando una situación de encuentro entre los que están a favor de sacrificar un mayor tiempo para recibir un mejor servicio y los que se mantienen en la postura de estandarizar el tiempo de atención por contribuyente, situación que de ninguna manera se hubiera dado al entrevistar en forma aislada a cada persona.

Con base en este último planteamiento podemos observar la importancia y validez de aplicar la Técnicas Proyectivas para la obtención de información más real y objetiva, debido a que, rompen con los controles de conciencia que las personas tienen, al momento de manifestar en forma individual y aislada su percepción sobre algún cuestionamiento, el cual es de su conocimiento pero que consideran que si realizan un comentario erróneo, pueden salir afectados.

Pasando a las recomendaciones a realizar de conformidad con lo observado y los comentarios efectuados se presenta las siguientes:

1. Sería conveniente implementar cursos de capacitación encaminados a fomentar las relaciones humanas, así como de trato al público, en los que deben participar el personal que atiende en el módulo.
2. Se debe instruir al personal del módulo en el sentido de que en todo momento muestren disposición de servicio, así como rostro amable durante su permanencia en el módulo.
3. Concientizar al personal del módulo de que no todos las personas que acuden a solicitar los servicios del módulo cuentan con la misma capacidad de comprensión o grado de

estudios, por lo que deben adecuar la forma de transmitir sus conocimientos dependiendo del tipo de persona a la que atiendan.

4. Es recomendable implementar cursos de capacitación en los que se trate las formas de comunicación no verbal, específicamente en la comunicación corporal. Con la finalidad de que el personal del módulo en lo sucesivo, mantenga una postura más adecuada ante el contribuyente.

5. Sería conveniente que el supervisor o responsable del módulo en cada una de las áreas, evalúe en forma permanente el grado de conocimiento del personal a su cargo, con la finalidad de que cuenten con conocimientos un poco más profundos sobre temas que no se presenten con regularidad, pero que se puedan presentar en alguna ocasión.

**ADMINISTRACION LOCAL DE RECAUDACION DE CHETUMAL
CUESTIONARIO**

1- ¿AREA A LA QUE ACUDIO A SOLICITAR INFORMACION?

- a) JURIDICA b) RECAUDACION

2- ¿ANTES DE LLEGAR, YA SABIA A QUE AREA DIRIGIRSE?

SI ____ ¿POR QUÉ? _____

NO ____

3- ¿ LE ACLARARON SUS DUDAS O LE AYUDARON A ACLARAR SU PROBLEMÁTICA?

SI ____ NO ____ ¿POR QUÉ? _____

4- ¿ CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE LE OTORGARON?

- a) BUENO b) MALO c) REGULAR d) DEFICIENTE

5- ACUDE USTED CON FRECUENCIA A ASESORIAS?

SI ____ ¿POR QUÉ? _____

NO ____

6- ¿ CONSIDERA QUE LA INFORMACION QUE LE PROPORCIONARON FUE ADECUADA?

7- ¿EL TIEMPO QUE PERMANECIO EN EL MODULO HASTA SER ATENDIDO COMO LO CONSIDERA?

8- ¿CÓMO CONSIDERA USTED LOS SIGUIENTES PUNTOS?

	a) BUENO	b)MALO	c)REGULAR	d)DEFICIENTE
INSTALACIONES	_____	_____	_____	_____
ILUMINACION	_____	_____	_____	_____
LIMPIEZA	_____	_____	_____	_____
ATENCIÓN	_____	_____	_____	_____
CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	_____	_____	_____	_____

9- ¿CONOCE USTED OTROS MODULOS DE ESTA DEPENDENCIA?

SI ____ ¿CUÁLES? _____ NO ____

10- ¿CÓMO IDENTIFICA A ESTA DEPENDENCIA?

- a) S.H.C.P. b) ADMINISTRACION LOCAL c) SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT)

GRACIAS POR SU ATENCION

BIBLIOGRAFIA

- 1- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 2- Ley Orgánica de la Administración Pública.
- 3- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- 4- Diario Oficial de la Federación.
- 5- Código Fiscal de la Federación y su reglamento.
- 6- Ley del Servicio de Administración Tributaria y su Reglamento.
- 7- Normas y Políticas Generales de las Administraciones Locales de Recaudación.
- 8- Normas y Políticas Generales de las Administraciones Locales Jurídica de Ingresos.
- 9- Manual de Procedimientos de las Administraciones Locales de Recaudación.
- 10- Manual de Procedimientos de las Administraciones Locales Jurídicas de Ingresos.
- 11- Código de Ética del Servicio Fiscal de Carrera.
- 12- Material didáctico del Módulo Negociación y Mercadeo del Diplomado en Mercadotecnia.
- 13- Material didáctico del Módulo Información de Mercados para la Toma de Decisiones.
- 14- Las Técnicas Proyectivas en la Investigación Cualitativa. Material didáctico entregado en el Seminario AMAI en Abril de 1999 .