

## Tema 2.2 LA POLITICA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**Humberto Prieto**  
Superintendente Nacional  
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria  
(Venezuela)

### **1. EL CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA REMUNERACIÓN, SUELDOS Y SALARIOS:**

La **remuneración, sueldo o salario** en general, constituye el centro de las **relaciones de intercambio** entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero y otros beneficios, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

De esta forma, se puede definir **remuneración o salario**, como la retribución en dinero o su equivalente, pagado por el empleador (o patrono) al empleado, en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

El **salario nominal** representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado, y el **salario real** representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al valor adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con ese salario.

En una economía inflacionaria, como la venezolana, el salario nominal debe ser actualizado periódicamente, ya que de lo contrario, el salario real sufre una constante erosión, que afecta indudablemente el poder adquisitivo de los trabajadores. Sin embargo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal es alterado solo para proporcionar salario real equivalente en el período anterior. De allí proviene la distinción entre **reajuste del salario** (o reposición del salario real) y el **aumento real del salario** (o crecimiento del salario real).

Es por ello, que debido a su complejidad, el salario puede ser considerado de muchas formas diferentes:

- Representa el pago de un trabajo o servicio determinado;
- Constituye una medida del valor de un individuo en la organización; y
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

Para los trabajadores, el salario representa la *fente de renta* que define el *patrón de vida* de cada uno de ellos, en función de su *poder adquisitivo*. Para las organizaciones, los salarios son a la vez un *costo* y una *inversión*. **Costo**, porque los salarios se reflejan en el precio del producto del servicio final, e **Inversión**, porque representa

asignación de dinero en un factor de producción (el trabajo) como un intento por conseguir un retorno mayor.

Por otra parte, existe una gran cantidad de factores, tanto **internos** (organizacionales) como **externos** (ambientales) que condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, comúnmente se ha denominado **compuesto salarial** (*wage mix*). Estos factores generalmente son los siguientes:

- Tipología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida, etc.).
- Sindicatos y negociaciones colectivas en vigencia.
- Legislación laboral.

De esto se deduce, que la determinación de los salarios es una actividad altamente compleja, debido a que muchos factores variables e interrelacionados ejercen diversos efectos sobre los mismos. Estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios. Inclusive, cuando actúan como fuerzas oponentes, estos factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los salarios.

## **2. LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:**

En toda organización, cada función o cada cargo tiene su **valor**. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de éste con respecto a los demás y también su relación con la situación del mercado. La administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores. En consecuencia, podría definirse la **administración de sueldos y salarios** como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas en relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el **equilibrio interno** de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de empresas u organizaciones similares, que actúan en el mercado de trabajo, buscándose así el **equilibrio externo** de los salarios.

El **equilibrio interno** (o consistencia interna de los salarios) se determina mediante informaciones obtenidas a través de la **evaluación y clasificación de los cargos**, previa descripción y análisis de los mismos. Y el **equilibrio externo** (o consistencia externa de los salarios) se alcanza mediante informaciones obtenidas a través de la

**investigación de salarios** en el mercado de trabajo. Con estas investigaciones internas y externas, la organización puede definir su política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización. (Ver anexo 1).

Con el establecimiento y/o mantenimiento de las estructuras de salarios equilibradas, la **Administración de Salarios** se propone alcanzar los siguientes **objetivos**:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, ofreciéndole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la organización.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los trabajadores.
- Facilitar el proceso de la nómina.

### **3. ELEMENTOS QUE DEBE INTEGRAR LA REMUNERACIÓN GLOBAL DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN:**

La remuneración total o global, tal y como la conocemos en la actualidad, tiende a estar conformada por una gran variedad de remuneraciones parciales que, según coinciden diversos autores, podrían ser agrupadas en directas e indirectas:

#### **A) Directas:**

##### a.1) En efectivo:

- Sueldos o salario
- Utilidades o Aguinaldos
- Pagos diferenciales
- Primas (antigüedad, jerarquía, por hijos, etc.)
- Bono Vacacional, etc.

##### a.2.) En especie:

- Uniformes
- Útiles escolares
- Becas
- Juguetes
- Medicina
- Asistencia Médica
- Comida

- Vivienda
- Transporte, etc.

**B) Indirectas** (o compensaciones):

- Subsidios
- Ausencia con pago
- Días feriados
- Período de descanso
- Seguridad Social
- Planes de Retiro y/o Jubilaciones Especiales
- Planes de Vivienda y/o Vehículos
- Caja de Ahorro
- Seguros de Vida, Hospitalización, Cirugía y Maternidad
- Servicios funerarios
- Indemnizaciones, etc.

**4. LA FUNCIÓN REMUNERATIVA COMO FUNCIÓN PRIMARIA DEL SENIAT:**

La función remunerativa debe siempre formar parte de las funciones primarias o medulares de toda Organización que pretenda ser moderna e inteligente, sea esta de índole pública o privada. Sin embargo, tanto la finalidad como los objetivos de la Administración de Salarios, siempre se deriva, lógicamente, de la posición filosófica (enfoque conceptual) adoptada por la Organización o por la Gerencia de Recursos Humanos.

En el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SENIAT), la **finalidad** de la **Administración de Salarios** consiste en la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al funcionario, por la labor cumplida en el desempeño de sus actividades, tareas y funciones, exigidas por el cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales (contrato colectivo), formalmente establecidas, para lograr así una leal integración e identificación de sus trabajadores con los intereses del Organismo, que son también los suyos, y alcanzar (o sobrepasar) los niveles de productividad establecidos.

Sin embargo, determinar esa justa contraprestación no es tarea fácil, sobre todo en los actuales momentos de crisis que vive el país, por lo que ésta deberá, en la medida de lo posible, ajustarse a criterios objetivos (científicos), tanto por lo que se refiere a la valoración de los contenidos intrínsecos del cargo, como a la calidad del desempeño mismo, es decir, de los logros del funcionario, sin perder de vista el contexto socio-económico, político-legal y cultural en que se desenvuelve la Institución.

De igual forma, la **Función Gerencial de Personal**, suele ser vista en la actualidad como un gran **sistema** que se ocupa de todas las relaciones con el personal de la

Organización, articulándose en una serie de Sub-sistemas, íntimamente relacionados entre sí.

Diversos expertos en la materia coinciden en señalar tres grandes áreas o esferas de actividad que agrupan bajo el criterio de homogeneidad las principales funciones y subfunciones que componen la actividad global de las relaciones industriales en una organización, las cuales son:

**a) El área de relaciones de personal:**

- Subsistema de integración o empleo (reclutamiento, selección y contratación).
- Subsistema de desarrollo del personal (capacitación, adiestramiento, formación y evaluación de potencial).
- Subsistema de remuneración y compensación (planes y beneficios, incentivos, méritos).
- Subsistema de higiene, seguridad industrial y ecología.
- Subsistema de información y comunicación.

**b) El área de las relaciones laborales:**

- Subsistema de los Círculos de Calidad.
- Subsistema de la negociación y administración del contrato colectivo.

**c) El área de las relaciones institucionales:**

- Subsistema de relaciones con Organismos Públicos.
- Subsistema de relaciones con Empresas Privadas.

Todos ellos deben estar estrechamente vinculados entre sí (ser interdependientes) y condicionados por el contexto inmediato organizacional y el contexto global de la sociedad, con sus subsistemas económico, técnico, político-social y legal.

Para conectar y ensamblar en forma eficiente todos estos subsistemas, la Institución utiliza el enfoque integrativo de la **Planificación Estratégica**, que permite plantear la función gerencial de personal como un proceso sistemático y totalizador, sin eliminar la dinámica y autonomía de los mismos. El siguiente esquema muestra como el subsistema de **Remuneraciones y Beneficios** se encuentra relacionado con los otros subsistemas, según el enfoque de Planificación Estratégica de los Recursos Humanos dentro de la organización. (Ver Anexo 2).

De esta manera se observa como el sistema de Remuneraciones y Beneficios ocupa una posición clave en el engranaje total de ésta y cualquiera otra organización, dado que todas y cada una de las funciones señaladas implican costos orientados siempre al personal que labora en la misma.

## **5. EL SISTEMA DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DEL SENIAT:**

En lo que respecta a la **Administración Tributaria** venezolana, las **Políticas** de su Sistema de Remuneraciones y Beneficios establece que las remuneraciones de los funcionarios adscritos al **SENIAT**, deberán reflejar valorativamente la naturaleza, complejidad y grado de responsabilidad de los cargos que desempeñan, según la Escala Salarial que se encuentre vigente (Ver Anexo 3), así como reconocer el nivel de productividad. Esta Retribución por Productividad busca fundamentalmente generar en los funcionarios actitudes y comportamientos orientados al trabajo en equipo y al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de los cargos.

Los principales **Objetivos** que persigue el Sistema de Remuneraciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria son, en primer lugar, el establecer y mantener remuneraciones competitivas con el mercado laboral y en segundo lugar, crear las condiciones salariales, económicas y sociales que posibiliten el incremento constante del nivel de satisfacción laboral de los funcionarios.

Este sistema de Remuneraciones y Beneficios rige para todos los funcionarios del SENIAT que, bajo la modalidad de nombramiento, ocupen cargos comprendidos dentro del Sistema de Carrera Tributaria. La Administración de este Sistema corresponde al Superintendente Nacional Tributario, quien la ejerce a través del Gerente de Recursos Humanos y los funcionarios responsables de la aplicación del Sistema a nivel regional.

En cuanto a la Remuneración Total, establecida por el SENIAT, ésta se compone de los siguientes elementos:

### **1) Remuneraciones Directas:**

1.1.- Sueldo Básico: es la remuneración mensual que se otorga a los funcionarios por el ejercicio de cargos comprendidos dentro del Sistema de Carrera Tributaria, en función del grado al que están asimilados, según la Escala Salarial que se encuentre vigente.

1.2.- Retribución por Evaluación de Conducta: Constituye el incremento al Sueldo Básico que se paga mensualmente a los funcionarios, en virtud del resultado de la Evaluación de Conducta correspondiente a un (1) año.

1.3.- Retribución por Productividad: Se refiere al reconocimiento económico que se otorga a los empleados, en función de los niveles de productividad institucional, por unidad administrativa e individual, alcanzados cada año.

1.4.- Bono Vacacional: Representa el pago adicional al sueldo básico, que se otorga a los funcionarios por el disfrute de sus vacaciones, dependiendo dicho monto del tiempo de servicio en la Administración Pública Nacional.

1.5.- Bonificación de fin de año: Constituye una remuneración especial que se otorga a los funcionarios por la prestación efectiva de sus servicios, dentro del período comprendido entre el 1° de Enero y 31 de Diciembre de cada año. Este monto lo establece cada año el Ejecutivo Nacional para los funcionarios de la A.P.N.

1.6.- Incentivo a la Buena Labor: Se refiere a la bonificación especial que se otorga a los funcionarios pertenecientes al Ministerio de Hacienda y SENIAT, como incentivo a sus labores, sin que dicha cantidad exceda dos (2) meses de sueldo.

1.7.- Bono por Jerarquía y Responsabilidad: Constituye la remuneración adicional al sueldo básico, que se otorga a los funcionarios que desempeñen cargos pertenecientes a los niveles directivos y ejecutivos, en función de su jerarquía y la responsabilidad que implica su ejercicio.

Así mismo, conforman las Remuneraciones Directas, algunos beneficios adicionales (en especie) establecidos por convención colectiva, tales como, los pagos concedidos por concepto de Becas Escolares para los hijos de los funcionarios; Útiles Escolares; Juguetes; Asistencia Médica-Odontológica y de Farmacia al funcionario y sus familiares, a través del Servicio Médico del Ministerio de Hacienda; Asignaciones por Matrimonio, Nacimiento de Hijos y Fallecimiento de familiares directos; y cualesquiera otras prestaciones pecunarias o de otra índole que se establezcan.

## 2) Remuneraciones Indirectas (compensaciones):

El SENIAT cuenta con diversas remuneraciones indirectas o planes compensatorios que contribuyen al mejoramiento social y a la satisfacción laboral de sus funcionarios, entre los que destaca un Seguro de Vida, Hospitalización, Cirugía y Maternidad para el funcionario y sus familiares; Caja de Ahorro; Planes para adquisición de vivienda y vehículos; servicios funerarios, servicios de guardería o jardines de infancia; planes vacacionales para los hijos de los funcionarios, etc.

## 6. ***BASES FILOSÓFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DEL SENIAT:***

La administración de sueldos y salarios del SENIAT tiene como base filosófica-conceptual el **Enfoque o Modelo Humanista**, también denominado de "Relaciones Humanas", el cual distingue dos fuentes de motivación en el trabajador: una **extrínseca**, representada por la remuneración salarial que éste percibe por su trabajo; y otra **intrínseca**, representada por la satisfacción que encuentra en el desempeño de su labor, que es de índole emocional o psicológica. Esta concepción de la remuneración podría ser representada según el esquema que se muestra en el Anexo4.

Según esta concepción filosófica, la recompensa es vista en su doble dimensión económica y psico-social, en consecuencia: la remuneración salarial se lleva en forma

sistematizada y científica, administrando los aumentos y promociones, etc., pero, al mismo tiempo, se complementa con la remuneración de índole psico-social, que comprende no solo los "Planes y Beneficios Socio-económicos", adicionales al salario, sino también ciertas actividades sociales y culturales, tales como la Coral del SENIAT, Juegos y Competencias Deportivas, actos religiosos, recreativos, festivos y culturales atinentes a la Institución, etc., que además de cubrir otras aspiraciones del trabajador, lo identifican con la organización misma. De esta manera, se logra un alto nivel de satisfacción en el trabajo y, en consecuencia, un mayor rendimiento en sus labores y eficiencia, que se traduce en una mayor productividad para la Institución.



### ANEXO 3 : ESCALA DE SUELDOS VIGENTE A PARTIR DEL 01/08/98

GRADO ACTUAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO	SUELDO BÁSICO	PASO 1	PASO 2	GRADO ANTERIOR
1	AUX. DE SERV.	199.066	209.019	219.470	1 Y 2
2	AUX. DE SERV.	229.324	240.790	252.830	3
3	ASIST. ADMINIST.	264.181	277.390	291.260	4
4	ASIST. ADMINIST.	304.337	319.554	335.532	5
5	ASIST. ADMINIST.	350.596	368.126	386.532	6
6	AS. ADM./TECNICO	404.887	425.131	446.388	7
7	AS. ADM./TECNICO	465.278	479.092	503.046	8
8	AS. ADM./TECNICO	536.000	562.800		9
9	TECN./PROF.	617.472	648.346		10
10	TECN./PROF.	679.219	713.180		11
11	TECN./PROF.	747.141	784.496		12
12	PROFESIONAL	821.855	862.946		13
13	PROFESIONAL	904.040	949.240		14
14	PROFESIONAL	994.444			15
15	ESPECIALISTA I	1.044.166			16
16	ESPECIALISTA II	1.096.375			17
17	ESPECIALISTA III	1.151.193			18
18	ESPECIALISTA IV	1.208.753			19
19	ESPECIALISTA V	1.269.191			20
20	ESPECIALISTA VI	1.332.650			21 Y 22

### ESCALA PROPUESTA A NIVEL DIRECTIVO

GRADO	DENOMINACIÓN DEL CARGO	SUELDO
99	SUPERINTENDENTE NACIONAL	3.112.636
99	SUPERINT. NACIONAL ADJUNTO	2.394.336
99	GERENTES GENERALES	1.841.797
99	GTE. DE LINEA NORMATIVO Y DIREC.	1.563.659
99	GTE. DE LINEA DE TRIB. INTERNOS	1.563.659
99	GTE. DE LINEA DE ADUANAS	1.563.659
99	JEFE DE DIVISIÓN NORMATIVO	1.200.792
99	JEFE DE DIVISIÓN OPERATIVO	1.200.792