

PERCEPCIÓN DE LAS CONDICIONES RETRIBUTIVAS POR LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA TRIBUTARIA EN ANDALUCÍA¹

DELGADO ALAMINOS, J. ²

UNIVERSIDAD DE GRANADA

BARRILAO GONZÁLEZ, P.E. ³

UNIVERSIDAD DE GRANADA

VILLAR RUBIO, E. ⁴

UNIVERSIDAD DE GRANADA

elvillar@ugr.es

HEREDIA DÍAZ, A.B. ⁵

UNIVERSIDAD DE GRANADA

1 Los autores agradecen al Sindicato Unión de Grupos Ces de Hacienda (UCESHA) la colaboración desinteresada en este proyecto. Este trabajo es parte del resultado del proyecto con nº de referencia: PRY157/12 financiado íntegramente por la Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces en la 8ª edición de la Convocatoria de Proyectos de Investigación.

2 Profesor Titular de Universidad. Director del Departamento de Economía Aplicada.

3 Profesor Contratado Doctor. Subdirector del Departamento de Economía Aplicada.

4 Profesora Doctora. Departamento de Economía Aplicada.

5 Becaria de Iniciación a la Investigación. Departamento de Economía Aplicada.

RESUMEN

Las condiciones retributivas son un elemento clave en el correcto funcionamiento y consecución de los objetivos en la mayoría de las unidades empresariales y administraciones públicas en la que existe un uso intensivo de recursos humanos, es por tanto que una correcta política retributiva estimula al empleado e incentiva su rendimiento laboral. En este trabajo se muestran los resultados de un estudio empírico, basado en la realización de 471 encuestas, llevado a cabo entre los trabajadores de la Agencia Tributaria, en la delegación de Andalucía, donde se pone de manifiesto la insatisfacción general en cuanto a las prácticas retributivas aplicadas, en lo que respecta a la distribución de los incentivos al rendimiento y a las diferencias salariales por grupos, entre otros factores. Sin duda esta percepción de los empleados de la Agencia en Andalucía repercute de forma negativa en la consecución de los fines de la AEAT.

PALABRAS CLAVE

Política retributiva, salarios, incentivos, Agencia Tributaria.

ABSTRACT

Pay conditions are a key element in the proper functioning and achievement of objectives in most business units and public administrations in which there is intensive use of human resources is therefore a correct remuneration policy encourages the employee and encourages their job performance. This paper presents the results of an empirical study based on the completion of 471 surveys conducted among employees of the Tax Agency's delegation in Andalusia, where shows the general dissatisfaction with the practices shown remuneration applied in regard to the distribution of performance incentives and wage differences by groups, among other factors. No doubt this perception of the employees of the Agency in Andalusia has a negative impact on the achievement of the purposes of the Tax Agency.

KEY WORDS

Remuneration policy, wages, incentives, tax office.

SUMARIO

I. INTRODUCCIÓN. II. CONTEXTO INTERNACIONAL. III. INCENTIVOS EN LA AGENCIA TRIBUTARIA ESPAÑOLA. IV. METODOLOGÍA. V. RESULTADOS. VI. CONCLUSIONES.

I. INTRODUCCIÓN

Las administraciones tributarias tienen estructuras diversas en el ámbito internacional, son diferentes desde el punto de vista organizativo, realizan distintas operaciones y funciones, diseñan distintas políticas de actuación y establecen sus propias prioridades, ya sea por sus principios básicos o por la influencia que el poder político pueda ejercer. Sin embargo, lo que es común a todas estas administraciones es el uso intensivo del factor trabajo, lo que conlleva que los costes salariales sean muy altos en relación a los costes totales en los que éstas incurren. Estos costes oscilan entre el 60-85% de los presupuestos con los que cuentan para el desarrollo de sus tareas. De los 40 países analizados en la Tabla 1, treinta y cinco se encuentran en este intervalo. Argentina y Suiza presentan un ratio superior, con porcentajes del 94,17% y el 90,6%, respectivamente. Los ratios más bajos se encuentran en Chipre, República Eslovaca y Singapur.

El coste salarial directo en el que incurren estas administraciones puede estar condicionado por las tareas que realizan (dedicándose a una, algunas o a todas de las siguientes: gestión de los impuestos internos, aduanas y contribuciones sociales), por la realización de funciones distintas a las tributarias (bienestar social, aduanas) y por la subcontratación o la práctica de sus servicios por instituciones distintas a la Administración Tributaria (Italia, Chile y Suecia, en relación a la recaudación ejecutiva). Todo ello dificulta la comparación en términos de homogeneidad y puede desvirtuar la información que nos ofrezca el ratio calculado en la Tabla 1. Pero lo que es evidente, es que los recursos humanos son el gran gasto en el que incurren las tareas de la gestión y recaudación de impuestos, independientemente de qué organismo las asuman o cómo se realicen éstas.

La forma más usual de medir el grado de satisfacción laboral del personal de las Administraciones Tributarias es mediante la realización de encuestas, en las que se comprueba, mediante un cuestionario, la actitud que presenta el empleado ante su trabajo. En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral, las facetas más mencionadas son las relacionadas con la satisfacción con el contenido del trabajo, el salario, las condiciones laborales y la empresa (Alonso, 2006). Estrechamente relacionado con éste se encuentra el concepto de motivación, entendido tradicionalmente como la disposición activa y origen del movimiento de la conducta hacia la consecución de un trabajo (Robbins, 1987). Por tanto, mientras que la satisfacción supone un estado subjetivo del individuo, esto es, una disposición afectiva de la persona hacia determinados aspectos de su trabajo de difícil predicción por el elevado número de factores que lo afectan, la motivación se entiende como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo (Vroom, 1964) o, lo que es lo mismo, el impulso por el cual los individuos satisfacen sus “necesidades” y “carencias” mediante la consecución de un tipo de comportamiento.

En la Tabla 1, de países de la OCDE y otros seleccionados no pertenecientes a esta organización, se observa que treinta y cuatro países realizan encuestas periódicas internas que sirven para medir el grado de satisfacción laboral que presenta el empleado, sin embargo, seis de estos países no realizan ningún tipo de encuesta interna, concretamente, Bélgica, España, Letonia, Malta, Rumania y Turquía.

Conforme a lo anterior, y dado que las Administraciones Tributarias tienen en el uso de recursos humanos el principal activo para la consecución de sus objetivos, se hace necesario el estudio de los mecanismos retributivos, el diseño de carreras profesionales, la satisfacción laboral de sus empleados, o la división y coordinación de puestos de trabajo. Estos análisis se muestran muy útiles para aportar respuestas eficaces que contribuyan a mejorar el desempeño en todas las tareas y, por tanto, optimizar los resultados. Al ser el campo de actuación de estas administraciones la recaudación de impuestos, esto se convierte en una cuestión determinante para la consecución de los objetivos planteados por cualquier gobierno.

Entre los fines a los que tienden la mayoría de las Administraciones Tributarias avanzadas, la satisfacción del contribuyente en sus relaciones con la institución es generalizada y, para ello, la satisfacción del personal es determinante para el buen desarrollo de sus tareas. Tal y como señala Onrubia (2010), no es incompatible el pago de nuestros tributos con una sonrisa de aquél que gestiona nuestras finanzas públicas.

Tabla 1. Costes de la Administración Tributaria y encuestas internas periódicas sobre satisfacción laboral al personal de las Administraciones Tributarias de los países seleccionados.

Países analizados	Costes salariales/ Costes totales (%)	Encuestas internas	Países analizados	Costes salariales/ Costes totales (%)	Encuestas internas
ALEMANIA	83,26	X	JAPÓN	80,13	x
ARGENTINA	94,17	X	LETONIA	61,54	-
AUSTRALIA	71,28	X	LUXEMBURGO	81,77	x
AUSTRIA	82,02	X	MALASIA	67,27	x
BÉLGICA	81,63	-	MALTA	64,43	-
BULGARIA	75,97	X	MÉXICO	82,43	x
CANADÁ	82,96	X	N. ZELANDA	63,01	x
CHILE	78,07	X	NORUEGA	63,06	x
CHIPRE	10,68	X	P. BAJOS	63,97	x
COREA	66,48	X	POLONIA	71,85	x
DINAMARCA	68,48	X	PORTUGAL	79,37	x
EE.UU.	71,55	X	R. UNIDO	61,24	x
ESLOVENIA	68,21	X	REP. CHECA	78,67	x
ESPAÑA	66,89	-	REP. ESLOV.	49,64	x
ESTONIA	74,80	X	RUMANIA	76,58	-
FINLANDIA	65,16	X	SINGAPUR	57,91	x
FRANCIA	79,13	X	SUDÁFRICA	60,87	x
HUNGRÍA	79,98	X	SUECIA	69,65	x
IRLANDA	71,51	X	SUIZA	90,60	x
ITALIA	69,49	X	TURQUÍA	68,45	-

Fuente: OCDE (2008). Elaboración propia.

En cuanto a los resultados cuantitativos que ofrezcan estas administraciones, la aplicación efectiva de la norma tributaria dependerá de la optimización de todos los recursos utilizados. El nivel de eficacia alcanzado por la Administración Tributaria respecto de sus objetivos vendrá determinado, en parte, por el grado de eficiencia mostrado en su comportamiento organizativo (Onrubia, 2010). Si esta organización no es efectiva, puede socavar la política fiscal (Faría & Yucelik, 1995) pues en la medida en cómo se administre el sistema tributario, afectará a su eficiencia y, desde luego, a su recaudación (Rubio, 2010).

En definitiva, un sistema fiscal no debe ser estudiado exclusivamente desde la óptica de la estructura impositiva y de la cuantificación del hecho imponible. Además, debe ser analizado desde la vertiente de la eficiencia y eficacia de la Administración Tributaria, que como organización lo gestiona (Jiménez & Barrilao, 2001). Dado que el gran activo de éstas es el personal que la compone, los resultados que ofrezcan dependerán en gran medida de la satisfacción laboral que sus recursos humanos presenten en relación con su política retributiva, entre otros factores. Como en el resto de organizaciones, las administraciones tributarias tienen en las condiciones retributivas una excelente herramienta para que, si los empleados perciben adecuada, justa y equilibrada la retribución por su trabajo, repercuta de forma positiva en el rendimiento laboral y por tanto en los objetivos de cualquier agencia tributaria

Dado que en la Agencia Tributaria Española y, por ende, en la Delegación Especial de Andalucía de la AEAT, no se ha realizado ninguna iniciativa que mida el grado de satisfacción laboral del personal que la integra, el objetivo de esta investigación es ofrecer los resultados de un estudio empírico basado en la realización de encuestas a los empleados de la misma, abordando los diferentes aspectos que influyen en la satisfacción laboral de los empleados en relación con la política retributiva, tales como la distribución de la productividad y las diferencias salariales, entre otros; y que tan estrecha relación tienen con la consecución de los fines de cualquier Administración Tributaria.

II. CONTEXTO INTERNACIONAL

La remuneración salarial es uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. En el caso de la Administración Tributaria, Barreix & Roca (2003) defienden que la remuneración debe ser equivalente a las retribuciones establecidas en el sector privado, y el desempeño debe ser evaluado de la misma manera que en éste. Los empleados deben tener unas retribuciones adecuadas, en función de su productividad, y la sociedad civil debe controlar la integridad y la eficiencia de la Administración Tributaria. Además, la remuneración base debe ser justa y equitativa, y determinada en relación con la valoración del cargo,

las políticas que en materia de sueldos y salarios fije el gobierno y la disponibilidad presupuestaria (Acosta, 2008). Asimismo, el salario debe ser suficiente como para frenar el soborno y la corrupción, actividades que ponen en peligro la Administración Tributaria y ocasionan la falta de confianza de los contribuyentes en los empleados de dicha administración e, incluso, en el gobierno (Abiola & Asiweh, 2012).

Resulta interesante la teoría de Herzberg (1959), que en su intento por delimitar los factores relacionados con la satisfacción laboral, defendió la existencia de dos tipos de variables en el trabajo: los factores de contenido o motivadores y los factores de contexto e higiene. Los primeros se definen como intrínsecos al trabajo y forman parte del contenido del puesto, tales como el reconocimiento, la responsabilidad y las posibilidades de promoción; mientras que los segundos se clasifican como extrínsecos (estilo de dirección, salario, condiciones de trabajo, supervisión, etc.). Este autor concluyó que únicamente las variables intrínsecas o motivadoras al propio trabajo generan satisfacción laboral; por el contrario, según su estudio la insatisfacción está provocada por los aspectos extrínsecos, como sería el caso de la retribución.

Posterior a este primer estudio de Herzberg (1959), han sido numerosas las investigaciones acerca del constructo de satisfacción laboral y de las características del lugar de trabajo relacionadas con la satisfacción, así como el estado emocional y bienestar psicológico de los trabajadores en su sentido más amplio (Alderfer, 1972; Locke, 1976; Hackman y Oldham, 1976; De Jonge y Schaufeli, 1998), mientras que otro grupo de autores consideran que la satisfacción va más allá de las emociones y la conciben como una actitud general ante el trabajo (Peiró, 1984; Bravo, 1992).

Otro grupo de autores (Leonard, 1987; Moynihan y Landuyt, 2008; Park et al., 1994; Shaw et al., 1998) han demostrado que una retribución elevada anima a los trabajadores a permanecer en su puesto de trabajo, disminuyendo en consecuencia la rotación de empleados, algo habitual en estas administraciones por la atracción de los mayores salarios en el ámbito privado. De igual manera, una remuneración adecuada reduce la corrupción a pequeña escala en la administración pública y, en especial, en la Administración Tributaria (Van Rijckeghem y Weder, 1997; Bird, 2004). En cambio, la existencia de un salario irregular o extremadamente bajo puede conllevar la necesidad de que los trabajadores tengan que ejercer una actividad secundaria para sobrevivir (Olowu, 1999) o que puedan caer en la corrupción (Ott, 1998)⁶.

6 Ott, en su análisis acerca de la Agencia de recaudación de impuestos de Croacia, ha señalado que efectivamente la administración tributaria se caracteriza por ofrecer bajos salarios a sus trabajadores, que son significativamente inferiores a los del sector privado. Este factor provoca que los trabajadores altamente formados no se sientan atraídos por estos puestos de trabajo, al mismo tiempo que se convierte en una importante causa de corrupción entre el personal de la administración tributaria, que se caracteriza por su amplia discrecionalidad en el ejercicio de sus funciones.

En la encuesta llevada a cabo por la Administración Tributaria de Reino Unido –HM Revenue & Customs- a su personal en 2012, los resultados mostraron que una de las principales claves del compromiso de los trabajadores con la organización es el salario. Los resultados de la investigación revelaron que la mayoría de los encuestados no sólo consideraban que su remuneración no reflejaba adecuadamente su rendimiento, sino que además se encontraban insatisfechos con dicha asignación. Asimismo, alegaban la creencia de que su salario no era el adecuado en comparación con empleados de otras organizaciones que realizaban un trabajo similar.

En lo que respecta al sistema de remuneración, en las últimas décadas en países como Estados Unidos se han instaurado numerosas reformas dirigidas a implantar un sistema de retribución basado en el desempeño de los empleados. Esta técnica crea incentivos que motivan a los empleados públicos a lograr e, incluso, rebasar objetivos de rendimiento previamente establecidos. No obstante, el establecimiento de este sistema se ha producido de manera discontinua tras el surgimiento de numerosos estudios que aseveraron que este sistema de remuneración no mejoraba la motivación ni incrementaba la satisfacción de los trabajadores, y que el propio personal negaba que sus organizaciones realizaran mejor sus funciones con la implantación de esta estructura salarial (Kellough y Lu 1993; Rainey y Kellough 2000).

Sin embargo, este sistema de retribución ha conllevado numerosas ventajas. Lee y Jimenez (2011) demostraron, en su estudio de la administración pública norteamericana, que dicho régimen influye negativamente en la rotación de empleados y que las prácticas de dirección basadas en el rendimiento contribuyen a incrementar la lealtad de los empleados públicos. Asimismo, estos autores mostraron en su publicación que el sector de los encuestados que consideraba que los criterios de medición del desempeño establecidos no eran objetivos se planteaba la posibilidad de abandonar su puesto de trabajo en la administración pública a lo largo del siguiente año, mientras que, en el caso de los empleados que reconocían una alta calidad al sistema de remuneración por desempeño impuesto, dicha probabilidad de renuncia era menor. Con este estudio se reveló que el sistema de remuneración basado en el desempeño reduce el riesgo de que los funcionarios abandonen su trabajo, por lo que contribuye a una conducta organizacional positiva, siempre y cuando se base en parámetros objetivos.

Por consiguiente, Lee y Jimenez (2011) demostraron que en un sistema de retribución basado en el rendimiento, los trabajadores que estaban más motivados por recompensas intrínsecas (como el interés en el trabajo o los sentimientos de crecimiento, desarrollo o autorrealización) que extrínsecas (como el salario), estaban más insatisfechos con su trabajo actual y podían optar, eventualmente, por abandonarlo.

De hecho, varios estudios empíricos han profundizado sobre este tema. Stazyk (2009) encontró que los sistemas de retribución variables basados en el rendimiento

debilitaban la satisfacción laboral de los empleados públicos. En la misma línea, Oh & Lewis (2009) concluyeron que los empleados públicos con mayores niveles de satisfacción intrínseca no pensaban que el sistema de remuneración basado en el desempeño afectara a su rendimiento.

En relación a la Administración Tributaria estadounidense -*Internal Revenue Service- Bertelli (2006)*⁷ estimó que imponer incentivos a empleados que tienen bajas capacidades de satisfacción intrínseca provoca un comportamiento notablemente distinto al de los empleados con altas capacidades⁸. Por consiguiente, el sistema de remuneración por desempeño no es efectivo en satisfacción a todo el personal de la Administración Tributaria, siendo necesaria una satisfacción tanto intrínseca como extrínseca. De hecho, está ampliamente reconocido que a los individuos les importa, no sólo su retribución, sino también el trabajo que realizan (Murdock 2002; Kelman 2005).

En definitiva, resulta incuestionable el interés en analizar la percepción de los trabajadores en relación a los sistemas de retribución por su implicación directa en la consecución de los objetivos de las administraciones tributarias. Dada la ausencia de estudios en la Administración Tributaria española sobre esta cuestión, en esta investigación se ofrecen los resultados de un estudio empírico basado en la realización de 471 encuestas a empleados adscritos a la Delegación Especial de Andalucía. Se abordan diferentes aspectos que influyen en las condiciones retributivas como son los concernientes a las diferencias salariales entre los diversos grupos en que se estructuran los empleados, satisfacción con los incentivos recibidos (productividad), distribución de la productividad, reparto de incentivos y rendimiento laboral, así como, la comparación y satisfacción con el salario recibido, entre otros. A continuación se presenta brevemente el sistema de incentivos de la Administración Tributaria, como paso previo al análisis de los resultados obtenidos de las encuestas.

7 Bertelli (2006) citando a estudiosos como Kreps (1997), Deci y Ryan (1985) y Frey (1994; 1999), analiza dos hipótesis sobre la administración tributaria estadounidense. En primer lugar, que incentivos económicos muy influyentes en el desempeño podrían empíricamente disminuir el efecto de la motivación intrínseca de los empleados públicos en lograr los objetivos de la organización, puesto que dicha motivación podría ser desplazada. En segundo lugar, también estudia la posibilidad de que incentivos por desempeño adecuadamente diseñados podrían aumentar dicha motivación intrínseca.

8 No obstante, el autor reconoce las limitaciones de su estudio, y deduce que existe algún motivo no analizado por él que genera el modelo de conducta consistente en la disminución de la motivación entre los supervisores del IRS. Entre los posibles factores, Bertelli (2006) cita la posibilidad de que se trate del hecho de que los altos cargos más formados y recién ascendidos, que son responsables de la mayoría de los subordinados y tienen un sentido de autorrealización más exigente, desarrollen una frustración hacia su trabajo y, aunque inicialmente estén muy motivados, tiendan a estarlo menos en comparación con subordinados con el mismo nivel de motivación.

III. INCENTIVOS EN LA AGENCIA TRIBUTARIA ESPAÑOLA

En el ejercicio 2012, la Agencia Estatal de Administración Tributaria tuvo unos gastos de personal de 924,53 millones de euros y unos gastos totales de 1.302,83 millones de euros, lo que representa alrededor de un 70% de su presupuesto, para todo el territorio nacional. A modo de ejemplo, sólo en el periodo 1996 a 2009, los gastos de personal en la AEAT se incrementaron en un 92,1%, mientras que las retribuciones de los funcionarios públicos no pertenecientes a la administración tributaria crecieron únicamente un 26,7%. Este incremento en los gastos del personal ha sido debido a una mejora ostensible de las retribuciones del personal de la AEAT, pero de manera no homogénea entre todos los empleados.

Esta mejora, con respecto a los funcionarios de otras administraciones, se ha debido tanto a las subidas de niveles dentro de los grupos retributivos como a los incrementos de los complementos específicos como componentes del salario de las retribuciones de funcionarios, en especial en el grupo más alto del escalafón administrativo. Por tanto, en los últimos años se ha producido un cambio en la pirámide que conforma el personal de la AEAT, aumentando los puestos más retribuidos en detrimento del incremento de efectivos. Pero lejos de posicionar a los empleados de la AEAT en una situación de comodidad por su mejor retribución con respecto al resto de funcionarios, ha supuesto cierta conflictividad por existir abismales diferencias salariales entre los puestos de libre designación y el resto de puestos de la pirámide retributiva, tanto en complemento específico⁹ como en incentivos al rendimiento.

En el presupuesto de gastos de la AEAT los incentivos al rendimiento (productividad) representan más del 12% de los gastos de personal, concretamente para el ejercicio 2012 ascendió a más de 112 millones de euros. A pesar de ser una cuantía importante para incentivar al personal de Agencia que podría incrementar su satisfacción laboral, esta partida ha supuesto, sin embargo, conflictividad por la forma de distribuir estos incentivos por ir destinado de manera discriminada a favor del personal del grupo A1, lo que genera un rechazo en el personal de la AEAT que no ocupa los puestos más favorecidos.

Es un hecho que estamos ante un personal extremadamente cualificado, muy preparado, que tiene una tarea en la cual se exige una constante actualización y que, sin embargo, se percibe cierta insatisfacción al no existir una adecuada retribución, lo que ha derivado en quejas sindicales al respecto en búsqueda una mayor proporcionalidad

⁹ Las retribuciones correspondientes al sueldo base y complemento de destino no pueden ser modificadas por venir determinadas en las Leyes de Presupuestos, pero sí se puede posicionar al personal en los niveles más altos de cada grupo para mejorar así las retribuciones de cada escalón, práctica generalizada en la AEAT.

en las retribuciones entre los grupos. Por todo ello, se ha creído conveniente analizar la opinión directa de los empleados de la AEAT en la Delegación Especial de Andalucía para conocer qué perciben en relación a la política retributiva de este organismo.

IV. METODOLOGÍA

Los datos con los que se ha realizado este análisis provienen de una muestra de 471 encuestas a empleados de la AEAT, realizadas entre sus oficinas ubicadas en el territorio andaluz, que recogen tanto personal funcionario como laboral. La Tabla 2 presenta las características sociodemográficas de la muestra. La selección de las unidades primarias de muestreo (agrupadas por delegaciones provinciales), secundarias (departamento funcional) y terciarias (categorías profesionales) se ha realizado por rutas aleatorias entre las distintas oficinas territoriales. Por tanto, el tipo de muestreo empleado es el “No Probabilístico de Sujetos Voluntarios” (Hernández et al. 2003).

El procedimiento de recogida de datos se ha llevado a cabo gracias a la colaboración de los trabajadores del Sindicato Unión de Grupos Ces de Hacienda (UCESHA)¹⁰, que accedieron a distribuir personalmente dicha encuesta entre la totalidad de empleados, independientemente de su clasificación profesional. Para ello, se personaron físicamente en las oficinas de las diferentes provincias andaluzas para la entrega del cuestionario y la recepción cumplimentada del mismo.

El número de trabajadores de la Delegación Especial de la AEAT en Andalucía, para 2012, era 4.093. Atendiendo a su distribución, los trabajadores se encuentran destinados a los servicios centrales y a los servicios periféricos y, en cuanto a la graduación profesional, existen dos grandes grupos en función de su relación contractual con la administración: personal funcionario y personal laboral.

La Tabla 2 aclara las características más importantes que definen la muestra utilizada. Así, la distribución por sexo es cercana a la simetría, siendo el 52,4% de los encuestados varones, y el 47,6% mujeres. En cuanto a la edad de los trabajadores, la mayoría poseen unas edades comprendidas entre los 46 y 55 años (57,8%), y entre los 36 y 45 años (26,3%).

En lo concerniente a la antigüedad de los trabajadores, existe una gran cantidad de encuestados que han desarrollado sus funciones en esta Delegación Especial entre 25 y 29 años (38,4%), seguidos en representatividad por los empleados cuya antigüedad oscila entre los 20 y 24 años (19,7%) y entre los 15 y 19 años (10,6%).

10 El sindicato UCESHA y los autores firmaron un convenio de colaboración por el cual este sindicato realizaría todas las encuestas, utilizando sus propios medios o aquellos que le fueren delegados, obteniendo los permisos, en su caso, necesarios ante la propia institución.

Por consiguiente, los trabajadores con una antigüedad en el puesto comprendida entre los 15 y los 29 años representan el 68,7% del total de la muestra. Por otro lado, la distribución geográfica se caracteriza por reunir a la mayoría de encuestados en las provincias de Sevilla (26,1%), Huelva (17,2%), Cádiz (17,0%), Málaga (14,0%) y Granada (12,3%). En cambio, la representatividad de las delegaciones de Córdoba, Jaén y Almería es menor (5,7%, 4,0% y 3,6%, respectivamente). Según la división en departamentos de la Agencia Tributaria, la mayoría de los sujetos que respondieron a la encuesta desempeñan sus funciones en las áreas de Gestión Tributaria (48,4%) y Recaudación (30,6%).

Tabla 2: Características sociodemográficas de la muestra.

Variable	Número	Porcentaje	Variable	Número	Porcentaje
Género			Delegación		
Mujer	224	47,6	Almería	17	3,6
Hombre	247	52,4	Cádiz	80	17,0
Edad			Córdoba	27	5,7
18 – 35 años	34	7,2	Granada	58	12,3
36 – 45 años	124	26,3	Huelva	81	17,2
46 – 55 años	272	57,8	Jaén	19	4,0
> 56 años	41	8,7	Málaga	66	14,0
Antigüedad*			Sevilla	123	26,1
<1 año	9	1,9	Categoría profesional		
1 – 4 años	31	6,6	Funcionarios ¹¹		
5 – 9 años	24	5,1	Grupos A1-A2	76	16,1
10 – 14 años	27	5,7	Grupo C1	234	49,7
15 – 19 años	50	10,6	Grupos C2-E	131	27,8
20 – 24 años	93	19,7	Personal Laboral¹²		
25 – 29 años	181	38,4	Grupo III	9	1,9
30 – 34 años	32	6,8	Grupo IV	10	2,1
35 – 39 años	20	4,2	Grupo V	11	2,3
> 40 años	4	0,8			
Departamento					
Gestión Tributaria	228	48,4			
Inspección Tributaria	20	4,2			
Recaudación	144	30,6			
Aduanas	16	3,4			
Informática	16	3,4			
Recursos Humanos	31	6,6			
Vigilancia Aduanera	16	3,4			

* Clasificación en años

Fuente: Elaboración propia.

11 Entre el personal funcionario existen cinco categorías profesionales: A1, A2, C1, C2 y E. La clasificación estará en función de la titulación de acceso y las pruebas que se realicen: A1, Licenciado; A2 Diplomado universitario; C1, Bachiller; C2, Graduado Escolar; y, E: Estudios Primarios. Este personal tiene un contrato o relación administrativa y su duración es indefinida, por lo que no puede ser destituido de su cargo salvo expediente disciplinario y causa fundamentada.

12 Igualmente, entre el personal laboral se distinguen cinco grupo profesionales: I, II, III, IV, V. La

Por último, en lo que respecta a la categoría profesional, los funcionarios representan el 93,6% del total de la muestra, perteneciendo aproximadamente la mitad al Grupo C1 (49,7%). La siguiente categoría más numerosa son los grupos C2 y E, que reúnen al 27,8% de los encuestados.

V. RESULTADOS

El cuestionario utilizado es una escala tipo Likert, en el que las medidas de las diferentes variables estudiadas toman valores comprendidos entre 1 y 5, siendo 1 representativo de una actitud en la que se está totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada, y 5 sería el extremo opuesto, es decir, estar totalmente de acuerdo. Para el análisis de la satisfacción laboral de los empleados de la Agencia Tributaria en su Delegación de Andalucía se han desglosado ocho ítems, tal y como se recoge en la Tabla 3, en el que se presenta un resumen de los principales estadísticos asociados. La encuesta se ha diseñado teniendo en cuenta los patrones previos establecidos por otras encuestas similares de clima laboral validadas a nivel nacional e internacional como son las elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la agencia americana encargada de la recaudación fiscal (IRS: Internal Revenue Service), y la Agencia tributaria británica (HM Revenue & Customs).

La variable dependiente o resultado, recoge el resultado producido por las variables independientes, y en este caso hace referencia a la satisfacción laboral del empleado de la Agencia Tributaria en la delegación especial de Andalucía en relación a sus condiciones retributivas. Como variables independientes o predictoras, entendidas como la causa de la explicación, se recogen los siguientes 8 ítems. El ítem 1, “las diferencias salariales entre los diversos grupos están justificadas”, permite comprobar la percepción del empleado respecto a su retribución en términos relativos, el hecho de pertenecer a un grupo de adscripción lleva aparejado un distinto salario, la cuestión es cómo percibe el empleado esa diferencia retributiva. El ítem 2, “estoy satisfecho con los incentivos recibidos (productividad)”, permite conocer si la política de incentivos es percibida como justa o suficiente por parte de los empleados. En este sentido, la distribución de los incentivos por productividad en función del grupo de adscripción se analiza en “la productividad entre grupos está bien distribuida”, que representa el ítem 3. Como complemento a lo anterior y desde la perspectiva del empleado que presta sus servicios en la Agencia, el ítem 4 nos muestra si se percibe un equilibrio entre los incentivos repartidos por productividad y el trabajo que realizan realmente los empleados “el reparto de productividad se adecuaba a la carga de trabajo”.

clasificación estará en función de la titulación de acceso y las pruebas que se realicen: I, Licenciado; II Diplomado universitario; III, Bachiller; IV, Graduado Escolar; y, V: Estudios Primarios. Este personal está sujeto a un contrato laboral, normalmente indefinido, aunque también puede ser temporal.

Uno de los principales objetivos de la Administración Tributaria es la lucha contra el fraude fiscal, los empleados de esta organización tienen una formación y experiencia suficientemente contrastada, las exigencias en las pruebas de ingreso así lo evidencian, por tanto, mediante el ítem 5 “la productividad aplicada en la Agencia incentiva al rendimiento laboral”, se va a conocer, desde esta opinión tan cualificada e incluso determinante, si los planes de incentivos repercuten a juicio de los empleados en el rendimiento laboral y, por ende, en la lucha contra el fraude fiscal y en la atención al contribuyente. Seguidamente, en el ítem 6, “creo merecer más salario por mi dedicación en la Agencia”, desde la opinión de los empleados se pone de manifiesto su propia percepción sobre el valor del trabajo que realizan en la Agencia. En línea con lo anterior, el ítem 7, “mi retribución en la Agencia es equiparable a la de otros ministerios”, tiene como objetivo conocer la percepción de los empleados sobre sus condiciones retributivas y las de trabajadores en otros ministerios. Por último, el ítem 8, “mi trabajo está bien retribuido”, intenta recoger de manera global la percepción del empleado sobre la retribución de su trabajo en la Agencia, lo que se convierte en extremadamente importante dadas las conexiones antes planteadas sobre retribución, rendimiento laboral y consecución de los objetivos de las administraciones tributarias.

Además, para probar la consistencia interna de las variables analizadas, se ha utilizado el alfa de Cronbach, el cual arroja un valor de 0,875, bastante próximo a 1 y, por tanto, indicativo de la fiabilidad de la escala.

Tabla 3: Satisfacción laboral de los empleados de la Agencia Tributaria en Andalucía con la política retributiva. Fuente: Elaboración propia.

Todos los ítems se han medido usando una escala tipo Likert de 5 puntos (1=totalmente en desacuerdo, 5=totalmente de acuerdo)						
<i>Descripción del ítem</i>	<i>Media</i>	<i>Moda</i>	<i>Desv.Típica</i>	<i>Asimetría</i>	<i>Curtosis</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>
1.- Las diferencias salariales entre los diversos grupos están justificadas	1,41	1	0,715	1,901	4,020	
2.- Estoy satisfecho con los incentivos recibidos (productividad)	1,39	1	0,690	2,022	4,547	
3.- La productividad entre los grupos está bien distribuida	1,29	1	0,661	2,880	9,781	
4.- El reparto de productividad se adecúa a la carga de trabajo	1,27	1	0,596	2,641	8,029	
5.- La productividad aplicada en la Agencia incentiva el rendimiento laboral	1,30	1	0,729	3,215	11,485	
6.- Creo merecer más salario por mi dedicación en la Agencia	4,05	5	1,072	-1,174	0,998	
7.- Mi retribución es equiparable a la de otros ministerios	2,31	3	1,061	0,223	-0,764	
8.-Mi trabajo está bien retribuido	1,77	1	0,925	1,273	1,580	
Factores vinculados a las funciones de un sindicato en la Agencia Tributaria en Andalucía (1-7)						0,875

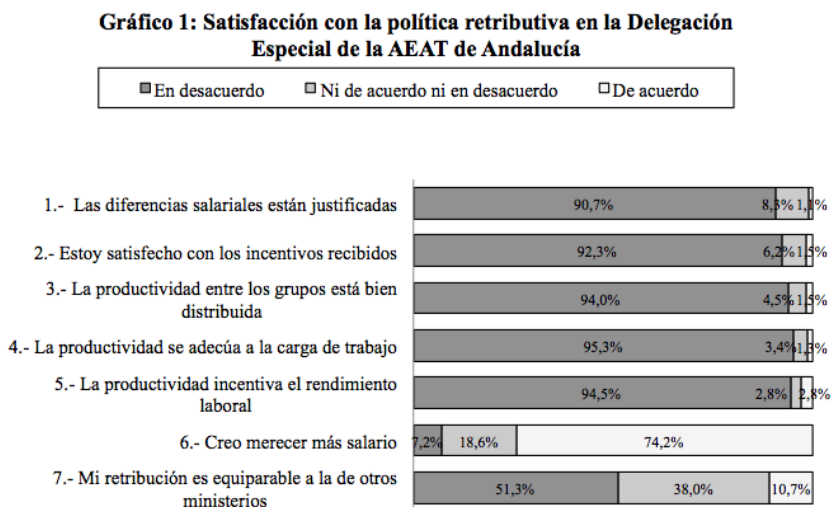
Con el objetivo de aportar mayor consistencia y claridad a los resultados, se ha llevado a cabo un agrupamiento de las respuestas según polaridad: respuestas negativas (en desacuerdo), indiferentes (ni de acuerdo ni en desacuerdo) y respuestas positivas (de acuerdo). En el Gráfico 1 se muestran los resultados para cada uno de los aspectos de la encuesta de acuerdo con el agrupamiento propuesto.

Así, es posible observar que la mayor puntuación la obtiene la creencia por parte del personal de la agencia de que son merecedores de un salario más alto por su dedicación a la Agencia Tributaria en su Delegación de Andalucía, con una media igual a 4,05. En consecuencia, el 74,2% de los encuestados se muestran de acuerdo con dicha afirmación, mientras que el 7,2% disienten, y el 18,6% no se muestran ni de acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de que los trabajadores de la Agencia Tributaria en Andalucía merecen un salario mayor por su trabajo.

A este ítem le sigue el convencimiento de que la retribución de los trabajadores de la Administración Tributaria es equiparable a la de otros ministerios, cuya media es igual 2,31 y su moda, 3. En consecuencia, el 10,7% de los encuestados están de acuerdo con esta afirmación, el 38,0% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y más de la mayoría (el 51,3%) disienten con el hecho de que su retribución sea equiparable a la de otros ministerios.

En cuanto al resto de ítems, todos ellos muestran unos porcentajes de conformidad muy reducidos, una moda igual a la unidad y medias comprendidas entre 1,77 y 1,27.

Gráfico 1: Satisfacción con la política retributiva en la Delegación Especial de la AEAT de Andalucía .



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un resumen de la correlación de las diversas variables (pertenencia de los trabajadores a los distintos departamentos de la Agencia, la categoría profesional, así como su género, edad y antigüedad) respecto a cada uno de los ítems planteados, profundizando seguidamente en aquellas relaciones que resulten significativamente relevantes.

Tabla 4: Análisis de Intercorrelaciones.

Chi-cuadrado Pearson (Sig. asintótica bilateral)	Género	Edad	Antigüedad	Categoría profesional	Departamento
1.- Las diferencias salariales entre grupos están justificadas	2,308 (0,315)	5,079 (0,534)	21,504 (0,255)	19,937 (0,030*)	21,346 (0,046*)
2.- Estoy satisfecho con los incentivos recibidos (productividad)	1,621 (0,445)	21,669 (0,001*)	43,774 (0,001*)	8,148 (0,614)	17,019 (0,149)
3.- La productividad entre los grupos está bien distribuida	1,243 (0,537)	3,428 (0,753)	21,066 (0,276)	17,658 (0,061)	6,520 (0,888)
4.- El reparto de productividad se adecúa a la carga de trabajo	0,926 (0,629)	38,727 (0,000*)	112,682 (0,000*)	10,901 (0,365)	14,764 (0,255)
5.- La productividad aplicada en la Agencia incentiva el rendimiento laboral	0,022 (0,989)	27,888 (0,000*)	41,177 (0,001*)	13,321 (0,264)	35,539 (0,000*)
6.- Creo merecer más salario por mi dedicación en la Agencia	1,104 (0,576)	2,581 (0,859)	31,435 (0,026*)	11,804 (0,298)	36,065 (0,000*)
7.- Mi retribución es equiparable a la de otros ministerios	8,104 (0,017*)	18,974 (0,004*)	16,910 (0,529)	7,867 (0,642)	9,890 (0,626)
8.-Mi trabajo está bien retribuido	0,699 (0,705)	10,162 (0,118)	24,678 (0,134)	30,210 (0,001*)	20,153 (0,064)

*El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.05

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 muestra los valores resultantes de la prueba de Chi-Cuadrado de Pearson para cada uno de los ítems en relación con cada una de las variables objeto de estudio. Asimismo, se presenta el p-valor para cada uno de estos valores entre paréntesis, que determinará la significación o no de cada uno de los factores analizados.

Para determinar la asociación o independencia de dos variables cualitativas, se usa una herramienta estadística ampliamente difundida en investigación, como es el test de chi-cuadrado de Pearson. Este test contrasta dos hipótesis, una hipótesis nula o hipótesis de independencia de las variables (H0) y una hipótesis alternativa o hipótesis de asociación de las variables (H1). En términos simples, el test de X2 compara los resultados observados con resultados teóricos, estos últimos calculados

bajo el supuesto que las variables fuesen independientes entre sí, es decir, bajo el supuesto que H0 fuese verdadera.

Si los resultados observados difieren significativamente de los resultados teóricos, es decir, difieren de H0, es posible rechazar H0 y afirmar que H1 es verdadera, concluyendo que las variables están asociadas. Por el contrario, si los resultados observados y teóricos no difieren significativamente, se confirma la veracidad de H0 y se afirma que las variables son independientes.

El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.05. De manera que en aquellos casos que se obtiene una significación cercana al 0% (para el nivel de significación habitual del 5%), se rechaza la hipótesis de independencia.

En un detalle de los resultados derivados de la Tabla 4, se observa lo siguiente:

- a) En el primero de los aspectos analizados, la justificación de las diferencias salariales entre los diversos grupos que componen la Agencia -donde sólo el 1,1% de los empleados está de acuerdo frente al 90,7% que está en desacuerdo-, resultan variables significativas la categoría profesional y el departamento al que pertenecen los trabajadores. Así, todos los empleados del Grupo III se manifiestan insatisfechos con las diferencias salariales entre los diversos grupos y su justificación. Asimismo, ningún miembro de los Grupos C1 y IV se muestra de acuerdo con este ítem. En el resto de grupos en los que se divide la Agencia, el porcentaje de encuestados de acuerdo con el hecho de que las diferencias salariales entre los distintos grupos están justificadas oscila entre el 0,8% (Grupos C2 y E) y el 9,1% (Grupo V).

En cuanto al estudio de la variable departamento, ésta también muestra las divergencias en las percepciones de los miembros de los diferentes departamentos de la Agencia Tributaria. De este modo, en Aduanas, Inspección Tributaria, Recaudación, Informática y Vigilancia Aduanera no hay ningún encuestado que se muestre conforme con esta afirmación, por lo que solamente encontramos encuestados satisfechos con este ítem en las áreas Recursos Humanos y Administración Económica (6,5%) y Gestión Tributaria (1,3%).

- b) En lo que respecta a la satisfacción con los incentivos al rendimiento o productividad, únicamente el 1,5% de los empleados están satisfechos con los incentivos recibidos, mientras que el 92,3% se encuentran insatisfechos, siendo factores significativos la edad y la antigüedad.

En consecuencia, son los trabajadores que tienen una edad intermedia (entre 36 y 55 años) los que están más insatisfechos con la productividad (92,6%), mientras que los más jóvenes son los más satisfechos (8,8%). Asimismo, son también los trabajadores que llevan menos tiempo trabajando en la Agencia

Tributaria en su Delegación de Andalucía los que están más conformes con los incentivos recibidos (8,8%). En cambio, ningún encuestados de los que lleva trabajando en la Delegación Especial de Andalucía entre 5 y 14 años, entre 25 y 29 años o más de 40 años se muestra de acuerdo con esta aseveración. Por tanto, los resultados del estudio de las variables edad y antigüedad para este ítem son coherentes.

- c) En relación con la distribución de la productividad entre grupos, casi la totalidad de los encuestados (el 94,0%) consideran que ésta no es adecuada, estando solamente el 1,5% de los trabajadores satisfechos con el reparto de incentivos. En este caso, el estudio de la Chi-Cuadrado de Pearson revela que no existen diferencias significativas en las percepciones de los trabajadores en función de las variables analizadas.
- d) En cuanto a la coherencia entre la distribución de los incentivos y la carga de trabajo, el 95,3% de los encuestados se mostraron en desacuerdo y, el 1,3%, de acuerdo. De nuevo, las variables edad y antigüedad vuelven a ser significativas, destacando el hecho de que ningún encuestado de entre 36 y 45 años está de acuerdo con esta afirmación. Además, los porcentajes de disconformidad son bastantes elevados, siendo únicamente algo más reducidos para el caso de los trabajadores más jóvenes de la agencia (entre 18 y 35 años), que presentan un nivel de conformidad del 11,8% (en el resto de los grupos de edad, éste es inferior al 2,4%) y de disconformidad del 79,4% (oscilando en el resto de grupos entre el 95,1% y el 97,4%).

De igual manera, el factor antigüedad arroja unos resultados coherentes con los obtenidos previamente, puesto que son los empleados que llevan menos de un año trabajando en la AEAT en Andalucía los que están más satisfechos con el reparto de la productividad en función de la distribución de la carga de trabajo (37,8%), presentando un porcentaje de conformidad considerablemente más elevado que el resto de grupos de antigüedad donde oscila entre el 0% y el 5%.

- e) Por otro lado, una gran cantidad de encuestados (94,5%) se mostraron en desacuerdo con el hecho de que la productividad aplicada en la Agencia incentiva el rendimiento laboral, estando satisfechos con este ítem únicamente el 2,8% y resultando significativas las variables edad, antigüedad y departamento. El análisis de la edad de los trabajadores demuestra que aquellos de menor edad (entre 18 y 35 años) son los que están más satisfechos con la productividad aplicada en términos de rendimiento (14,7%). En el resto de grupos de edad, el porcentaje de conformidad es considerablemente menor, estando comprendido entre el 4,9% (personal con más de 56 años) y el 1,5% (empleados con edades entre los 46 y los 55 años).

Asimismo, el estudio de la antigüedad de los empleados muestra que son también los trabajadores que llevan menos tiempo en la agencia los que están, en mayor medida, conformes (22,2%). En sentido contrario, ningún empleado de aquéllos cuya antigüedad está comprendida entre los 5 y los 14 años, entre los 30 y los 34 años o supera los 40 años, está conforme con la afirmación planteada. De hecho, el 100% de los trabajadores que han estado empleados en la Administración Tributaria entre 30 y 34 años creen que la productividad aplicada en la AEAT en Andalucía no incentiva el rendimiento del personal.

Por último, la variable departamento nos muestra que también existen diferencias de opinión entre los empleados en función del área al que pertenezcan, destacando el hecho de que todos los miembros del departamento de Informática se encuentran insatisfechos con tal afirmación.

- f) En lo que respecta a la creencia de los trabajadores acerca de que merecen un salario más elevado, más de la mayoría de los encuestados (el 74,2%) se mostraron de acuerdo con esta afirmación, sólo disintiendo un 7,2% de los trabajadores. Además, la antigüedad del personal de la AEAT en Andalucía resultó significativamente relevante, siendo los empleados que han trabajado en la agencia entre 5 y 9 años los que creen en mayor medida que merecen un salario más alto (91,3%). En cambio, los más disconformes con esta afirmación son los que han desempeñado sus labores en la Administración Tributaria más de 40 años (50,0%).

La diferenciación por departamentos también se reveló en la Tabla 4 como significativamente relevante, no disintiendo con este ítem ningún encuestado de los departamentos de Recursos Humanos y Administración Económica y Vigilancia Aduanera. Además, encontramos que la mayor proporción de trabajadores que creen merecer un salario más alto se encuentran en los departamentos de Aduanas (87,5%) e Informática (81,3%), mientras que los empleados más disconformes pertenecen al área de de Inspección Tributaria (25,0%).

- g) Por otro lado, el 51,3% de los encuestados opinan que su retribución no es equiparable a la de otros ministerios, afirmándolo sólo el 10,7%. Del análisis de la Chi-Cuadrado de Pearson ha resultado que las variables género y edad son significativas, puesto que su p-valor asociado es menor que el nivel crítico de significación. Por consiguiente, en estas variables encontraremos diferencias significativas al valorar este ítem. En primer lugar, el factor género muestra que la proporción de mujeres que se muestran en desacuerdo con este ítem (58,3%) es superior que la de hombres (45,0%). En ambos géneros la cantidad de encuestados que se manifiesta ni de acuerdo ni en

desacuerdo con el hecho de que su retribución es equiparable a la de otros ministerios es elevada, aunque es mayor la proporción de varones que se posicionan de esta manera (42,6%) que de féminas (33,0%). Asimismo, son más los hombres de acuerdo este ítem (12,4%) que las mujeres (8,7%).

Por otro lado, el análisis de edad demuestra que los trabajadores de mayor edad (más de 56 años) son los que están de acuerdo en mayor medida con este ítem (22,5%); en cambio, en el caso de los empleados más jóvenes, la proporción de encuestados disconformes con este ítem supera la mayoría (67,6%).

- h) Por último, únicamente el 4,0% de los encuestados se mostraron de acuerdo con el hecho de su trabajo estaba bien retribuido, mientras que el 80,7% se manifestó en desacuerdo con este ítem. Del análisis de la Tabla 4 sólo se reveló como significativo el factor categoría profesional, que revela que ningún miembro de los Grupos III y IV está conforme con su retribución; es más, todos los empleados del Grupo III disienten con esta afirmación. Además, podemos distinguir una serie de tendencias. En primer lugar, en el caso de los funcionarios, los niveles de disconformidad con esta afirmación se incrementan conforme se desciende en la escala jerárquica. En segundo lugar, en el caso del personal laboral, los niveles de disconformidad descienden al mismo tiempo que disminuye el nivel en la escala jerárquica.

VI. CONCLUSIONES

Las Administraciones Tributarias tienen un uso intensivo del factor trabajo, lo cual conlleva que los costes salariales sean muy altos en relación a los costes totales en los que éstas incurren. Estas administraciones tienen, en los recursos humanos, el principal activo para la consecución de sus objetivos, por ello es determinante la satisfacción laboral de los empleados para el buen desarrollo de sus tareas.

La forma más usual de medir el grado de satisfacción laboral de los empleados de las Administraciones Tributarias es mediante la realización de encuestas, en las que se comprueba, mediante un cuestionario, la actitud que presenta el empleado ante su trabajo. Más del 80% de los países analizados realizan encuestas internas para analizar el grado de satisfacción laboral del empleado; sin embargo, España no es uno de ellos.

De los resultados que ofrece esta investigación se infiere que el trabajador de la Administración Tributaria en Andalucía considera que merece un salario más elevado por su dedicación a la Agencia, así como que su trabajo no está adecuadamente retribuido. Esto resulta llamativo, teniendo en cuenta que en el periodo desde 1996 a 2009, los gastos de personal en la AEAT se incrementaron en un 92,1%. Asimismo,

los empleados piensan que las diferencias salariales entre los diversos grupos no están justificadas y, como tercer aspecto negativo, están insatisfechos con los incentivos recibidos, además de considerar que éstos no incentivan el rendimiento y que la productividad está erróneamente distribuida entre los distintos grupos, así como en función de la carga de trabajo.

No obstante, se han encontrado diferencias de opinión en función de la edad y antigüedad del personal de la Administración Tributaria en Andalucía. Los trabajadores más jóvenes y los que llevan menos tiempo desempeñando sus funciones en esta organización son los más satisfechos con la productividad, así como el papel de ésta como impulsor del rendimiento. En cambio, los empleados que tienen una edad intermedia (entre 36 y 55 años) son los más insatisfechos con los incentivos recibidos.

En cuanto a las diferencias por categoría profesional y departamento, todos los empleados del Grupo III y todos los miembros del departamento de Aduanas se manifiestan insatisfechos con la justificación de las diferencias salariales entre los diversos grupos. Asimismo, ningún trabajador del área de Informática está de acuerdo con que la productividad aplicada por la Administración Tributaria incentive el rendimiento de los trabajadores, y ningún miembro de los Grupos III y IV está conforme con su retribución. En definitiva, el 80,7% de los empleados se encuentran insatisfechos, en general, con su retribución, frente al 4% de satisfechos.

Estos resultados ponen de manifiesto una significativa insatisfacción de los trabajadores, lo que coincide con las conclusiones presentadas en la actualidad en el ámbito internacional (HM Revenue & Customs en Reino Unido o el estadounidense Internal Revenue Service), así como en las teorías clásicas como la de Herzberg (1959), que propugna que la insatisfacción laboral se debe a factores extrínsecos al puesto de trabajo, entre los que se incluye el salario de los trabajadores.

Los resultados expuestos anteriormente tienen una repercusión directa sobre la consecución de los objetivos de la Administración Tributaria en Andalucía, en la medida en que la insatisfacción manifestada por parte de los trabajadores incide en el correcto desempeño de sus funciones, así como en su rendimiento y productividad, bien sea mediante el trato directo con el contribuyente, con la consiguiente percepción negativa de la Administración en su conjunto por parte de éste, así como en el uso ineficiente de los recursos disponibles en la lucha contra el fraude fiscal, generando en ambos casos una merma en la obtención de ingresos fiscales necesarios para la financiación del gasto público en España.

Las acciones de mejora deberían ir encaminadas hacia una profunda revisión del sistema de incentivos y el diseño de un nuevo plan de retribuciones que tenga en cuenta la responsabilidad, cualificación y dedicación de los puestos de trabajo, asignando una retribución acorde a las exigencias y competencias del puesto.

No obstante, los resultados de esta investigación deben ser tomados con cautela, ya que el trabajo no está exento de limitaciones, una de ellas es el diseño de la propia encuesta, al tratarse de una tarea compleja, además de requerir la colaboración del encuestado, lo que puede dar lugar, como es el caso, a que determinadas categorías profesionales, las de mayor rango en este estudio (grupos A1 y A2) presenten ciertas reticencias en su participación. Por otra parte, al ser un muestreo no probabilístico no podemos aplicar la inferencia estadística, aunque debido al tamaño de la muestra y su distribución, sí podemos aplicar la inferencia lógica.

En último lugar destacar que el análisis llevado a cabo ofrece unos resultados que deben considerarse como preliminares, al constituir una primera etapa del proyecto en curso, existiendo por tanto la pretensión de una continuidad investigadora en este ámbito. En primer lugar, en lo que respecta al ámbito geográfico, se desea extrapolar la encuesta a las diecisiete delegaciones especiales que conforman la Agencia Tributaria en España, lo que permitirá llevar a cabo un análisis comparativo entre los diferentes territorios. De forma complementaria se plantea la posibilidad de ampliar la encuesta con otros bloques temáticos que aporten más información, como pueden ser las relaciones entre compañeros y la influencia de los sindicatos en la satisfacción laboral. Y por último, en esta línea se pretende profundizar en el estudio de las razones que provocan la insatisfacción en relación con su retribución entre los distintos grupos analizados, así como en las posibles vías de solución de estas ineficiencias.

REFERENCES

- FACING ABIOLA, J. & ASIWEH, M. (2012) "Impact of Tax Administration on Government Revenue in a Developing Economy – A Case Study of Nigeria". *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), pp. 99-113.
- ACOSTA, G. (2008) "Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana". *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), pp. 79-100.
- ALDERFER, C.P. (1972) Existence, Relatedness and Growth. *Human Needs in Organizational Settings*, The Free Press, New York, NY
- ALONSO, P. (2006) "Diferencias en la Percepción de la Satisfacción Laboral en una Muestra de Personal de Administración", *Boletín de Psicología*, 88, pp. 49-63.
- BARREIX, A. & ROCA, J. (2003) "Un Nuevo Modelo de Administración Tributaria". En: *Revista FCE Electrónica*, artículo elaborado para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica de Uruguay, Montevideo.
- BERTELLI, A.M. (2006) "Motivation crowding and the federal civil servant: Evidence from the U.S. Internal Revenue Service". *International Public Management Journal*, 9, pp. 3-23.
- BIRD, R.M. (2004) "Administrative dimensions of tax reform". *Asia-Pacific Tax Bulletin*, 10(3), pp. 134-150.
- BRAVO, M. J. (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evolución*. Tesis de Licenciatura. Valencia.
- DE JONGE, J. Y SCHAUFELI, W.B. (1998) "Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling". *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407.

- DECI, E. L. & RYAN, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum, New York.
- FARÍA, A. & YUCELIK, Z. (1995) "The Interrelationship between Tax Policy and Tax Administration". En: *Tax Policy Handbook*, ed. by P. SHOME, Fiscal Affairs Department, International Monetary Fund, Washington D.C.
- FREY, B. S. (1994) "How Intrinsic Motivation is Crowded Out and In". *Rationality and Society* 6(3), pp. 334-352.
- FREY, B. S. (1999) "State Support and Creativity in the Arts: Some New Considerations". *Journal of Cultural Economics*, 23, pp. 71-85.
- HACKMAN, J. R., & OLDFHAM, G. R. (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- HERZBERG, F; MAUSNER, B. SNYDERMAN (1959): *The motivation to work*. John Wiley & Sons: New York.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNFEZ COLLADO, C. & BAPTISTA LUCIO, P. (2003) *Metodología de Investigación*. Tercera edición. McGraw-Hill, New York.
- JIMÉNEZ, J.D.& BARRILAO, P.E. (2001) "Una aproximación a la eficiencia en la gestión de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria". *Papeles de Economía Española*, 87, pp. 221-229.
- KELLOUGH, J. E. Y LU, H. (1993) "The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure". *Review of Public Personnel Administration*, 13, pp. 45-64.
- KELMAN, S. (2005) *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*. Brookings, Washington, DC.
- KREPS, D.M. (1997) "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentive". *American Economic Review* 87(2), pp. 359-364.
- LEE, G. Y JIMÉNEZ, B.S. (2011) "Does Performance Management Affect Job Turnover Intention in the Federal Government?". *The American Review of Public Administration*, 41(2), pp. 168-184.
- LEONARD, J.S. (1987) "Carrots and sticks: Pay, supervision and turnover". *Journal of Labor Economics*, 5, pp. 136-152.
- LOCKE, E. A. (1976) "*The nature and causes of job satisfaction*". En M. D. DUNNETTE (Eds.). *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- MOYNIHAN, D.P. Y LANDUYT, N. (2008) "The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 205-227
- MURDOCK, K. (2002) "Intrinsic Motivation and Optimal Incentive Contracts". *Journal of Economics* 33(4), pp. 650-671.
- OECD (2008). Annual Report 2008. OECD Publications, France.
- OH, S. S. Y LEWIS, G. B. (2009) "Can performance appraisal system inspire intrinsically motivated employees?". *Review of Public Personnel Administration*, 29, pp. 158-167.
- OLOWU, B (1999) "Redesigning African civil service reforms". *Journal of Modern African Studies* 37(1), pp. 1-23.
- ONRUBIA, J. (2010) "La Administración Tributaria en España: retos y nuevos horizontes". *Revista Econòmica de Catalunya*, 4, pp. 137-154.
- OTT, K (1998) "Tax administration reform in transition: the case of Croatia". *Institute of Public Finance*, 22.
- PARK, H.Y., OFORI-DANKWA, J. & BISHOP, D.R. (1994) "Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: Practical and research implications". *Human Relations*, 47, pp. 353-366.
- PEIRÓ, J. M. (1984). *Psicología de la organización*. Madrid: UNED

RAINEY, H.G. & KELLOUGH, J.E. (2000) “*Civil Service Reform and Incentives in the Public Service*”. En: JAMES PIFFNER AND DOUGLAS BROOK EDS., *The Future of Merit: 20 Years After the Civil Service Reform Act*. Johns Hopkins University Press, Baltimore.

ROBBINS, S.P. (1987): *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall, México.

RUBIO GUERRERO, J. J. (2010) “La influencia de la academia en las reformas tributarias: una síntesis”. *Papeles de Economía Española*, 125/126, pp. 62-76.

SHAW, J.D., DELERY, J.E., JENKINS, G.D., J.R. & GUPTA, N. (1998): “*An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover*”. *Academy of Management Journal*, 41, pp. 511-525.

STAZYK, E.C. (2009) “Crowding out intrinsic motivation? The role of performance-related pay”. En: artículo presentado en *10th National Public Management Research Conference*, Columbia.

VAN RIJCKEGHEM, C. WEDER, B. (1997) “Corruption and the Rate of Temptation: Do Low Wages in the Civil Service Cause Corruption?” En: *IMF Working Paper 73*. International Monetary Fund (IMF), Washington, DC.

VROOM, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New York.

Fecha de recepción: 01-10-2014

Fecha de aceptación: 30-12-2014