

**LA RETRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA TRIBUTARIA: EL SISTEMA DE INCENTIVOS A DEBATE<sup>1</sup>.  
(ARANZADI DOCTRINAL)**

**Segunda parte.**

El buen funcionamiento de la Administración Tributaria es determinante para el desarrollo de la política fiscal que pretenda aplicar cualquier gobierno, ya que de ella depende la obtención de los ingresos tributarios necesarios para hacer frente a los gastos comprometidos. En la concepción de una Administración Tributaria avanzada está el establecer, con carácter prioritario, la satisfacción del contribuyente entre sus objetivos, además de incentivar el cumplimiento voluntario en las obligaciones tributarias. Desde esta perspectiva, los recursos humanos son esenciales, de hecho, son el principal activo con el que cuentan estas Administraciones para la consecución de sus objetivos ya que se compone de personal muy especializado que mediante procedimientos reglados tratará de alcanzar los fines propuestos. Dada la importancia que tienen estos recursos humanos en el cumplimiento del papel que ha de desempeñar una Administración Tributaria en la sociedad, se hace necesario el estudio de sus mecanismos retributivos y de su motivación, aspectos que serán fundamentales en el buen hacer de los empleados de las Administraciones Tributarias. Recientemente con la intención de realizar un Estatuto de la Agencia Tributaria en España, se está debatiendo una retribución por objetivos de este organismo, por lo que se hace interesante conocer qué opinan los propios trabajadores sobre tales incentivos.

Las condiciones del puesto de trabajo en general, y las condiciones retributivas en particular, son determinantes para el nivel de satisfacción en el trabajo y la consiguiente conducta del empleado en el desempeño de sus funciones, que son, tanto en el sector público como en el sector privado, aspectos importantes de los que dependerá el éxito de dicha organización. Esta motivación puede depender de muchos factores, pero lo que se pretendía con este trabajo (encuesta realizada a 1401 trabajadores) era conocer “la percepción que tienen los empleados de la Administración Tributaria sobre las condiciones retributivas”, lo que tendrá una repercusión directa en su motivación y, por ende, en la eficacia de la gestión tributaria.

Son escasos los autores que dedican sus investigaciones a tratar el tema de las condiciones retributivas, estiman que dada la extraordinaria especialización del personal de este tipo de administraciones y su especial dedicación, 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, lo que lleva a afirmar que deben tener retribuciones muy adecuadas, en función de su productividad, y la sociedad civil debe controlar la integridad y la eficiencia de la administración tributaria (Barreix y Roca 2003). En la misma línea, Acosta (2008), afirmó que la remuneración base debe ser justa y equitativa, determinada en relación con la valoración del cargo y con las políticas que en materia de sueldo y salario fije el Gobierno teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestaria.

<sup>1</sup> *Revista Aranzadi Doctrinal 2, “La Retribución de los empleados de la Agencia tributaria: el sistema de incentivo a debate. Mayo 2014. Págs.195-218. [www.ucesha.es](http://www.ucesha.es). UGR-UCESHA (Colaboración).*



UCESHA



Universidad de Granada

En cuanto al sistema de remuneración, en las últimas décadas, en países como Estados Unidos se han instaurado numerosas reformas dirigidas a implantar un sistema de retribuciones basadas en el desempeño de los empleados (esta técnica crea incentivos que motivan a los empleados públicos al 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 ratificaron 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.

Sin embargo, este sistema de retribución ha conllevado numerosas ventajas, Lee y Jiménez (2011) demostraron, en su estudio de la Administración pública norteamericana, que las prácticas de dirección basadas en el rendimiento contribuyen a incrementar la lealtad de los empleados públicos y a su estabilidad. Asimismo, estos autores mostraron en su publicación que el sector de los encuestados que consideraba que los criterios de medición del desempeño establecido 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 reconocen una alta calidad del 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.

El EBEP (Real D-Legislativo 5/2015, de 30 de octubre) establece como única “herramienta” legal para distribuir las asignaciones individuales de cualquier complemento de productividad a la evaluación del desempeño (PEIA-2017)<sup>2</sup>.

La evaluación del desempeño (Art. 20 del EBEP) es “el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de **transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación** y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

**A fecha de hoy nada ha cambiado en la AEAT en cuanto a negociación de productividad se refiere, salvo el Plan Especial de intensificación de Actuaciones (PEIA).** El actual sistema aplicado por la Dirección de la AEAT, en cuyo diseño y revisión no participan ni los trabajadores ni sus representantes sindicales, se ha basado en evaluar exclusivamente el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la organización a efectos de distribuir el complemento de productividad, que se viene abonando en función del puesto de trabajo que se ocupa y no del cómo ser rinde, cómo actúa profesionalmente y cómo progresa en su trabajo. La consecuencia de lo anterior ha resultado, en su aplicación práctica, **recompensar exponencialmente a unos pocos y desmotivar a una gran mayoría.**

<sup>2</sup> Propuesta UCESHA. Sistema de motivación y evaluación del desempeño. Plan Especial de Intensificación de Actuaciones, PEIA 2017. Presentado el 23 de febrero de 2017.