

## ¿ESTÁN MOTIVADOS LOS EMPLEADOS DE LA AGENCIA ESTATAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN ANDALUCÍA?

**Pedro Enrique Barrilao González**

*Profesor Contratado Doctor en Economía.  
Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Granada*

**Juan Delgado Alaminos**

*Profesor Titular Doctor en Economía.  
Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Granada*

**Elena Villar Rubio**

*Profesora Doctora en Economía.  
Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Granada*

**Ana Belén Heredia Díaz**

*Licenciada en Administración y Dirección de Empresas y Derecho  
Becaria de Iniciación a la Investigación.  
Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Granada*

---

### EXTRACTO

En este trabajo se realiza un análisis de la motivación con la que realizan su trabajo los recursos humanos que prestan sus servicios en la Administración tributaria, en concreto en la delegación especial de Andalucía, ofreciendo los resultados de un estudio empírico basado en la realización de 471 encuestas a los trabajadores que la integran. Los resultados indican que los empleados se encuentran en general insatisfechos en el desempeño de su actividad, ya que no se encuentran valorados en su trabajo, ven incumplidas sus expectativas laborales y no se fomenta la iniciativa en las tareas que desempeñan, entre otros factores. Sin embargo, en general son conscientes de los objetivos que deben cumplir y poseen cierto grado de autonomía en el desarrollo de su actividad.

**Palabras claves:** recursos humanos, satisfacción laboral, empleado público, Agencia Tributaria, Andalucía, método de encuesta y Administración pública.

---

*Fecha de entrada: 06-11-2014 / Fecha de revisión: 24-02-2015 / Fecha de aceptación: 24-02-2015*

## ARE THEY MOTIVATED EMPLOYEES OF THE STATE AGENCY OF TAX ADMINISTRATION IN ANDALUCÍA?

Pedro Enrique Barrilao González

Juan Delgado Alaminos

Elena Villar Rubio

Ana Belén Heredia Díaz

---

### ABSTRACT

This article entails an analysis of the satisfaction with which the human resources in the employ of the Spanish tax administration, specifically in the Special Delegation of Andalusia, carry out their work, offering the results of an empirical study grounded on the results of a survey taking in 471 employees. The results indicate that these employees do not feel valued in their workplace, define their career expectations as unfulfilled and display very little initiative in terms of the tasks they carry out. However, they are aware of the objectives to be met and possess a certain degree of autonomy when engaged in their job.

**Keywords:** human resources, job satisfaction, public employee, Tax Agency, Andalucía, survey method and public Administration.

---

---

## Sumario

1. Consideraciones generales
2. Antecedentes
3. Datos y metodología
4. Resultados
5. Reflexiones finales

### Bibliografía

**NOTA:** Este trabajo es parte del resultado del proyecto con número de referencia: PRY157/12 financiado íntegramente por la Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces en la 8.ª edición de la Convocatoria de Proyectos de Investigación, a la cual damos públicamente las gracias por su apoyo. Igualmente agradecemos al Sindicato Unión de Grupos Ces de Hacienda (UCESHA) la colaboración en este proyecto.

## 1. CONSIDERACIONES GENERALES

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 con los costes totales en los que estas incurren. Estos costes oscilan entre el 60-85 % de los presupuestos con los que cuentan para el desarrollo de sus tareas. En efecto, de los 40 países analizados en el cuadro 1, 35 se encuentran en este intervalo. Argentina y Suiza presentan una ratio superior, con porcentajes del 94,17 % y el 90,6 %, respectivamente. Las ratios más bajas 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 con la recaudación ejecutiva). Todo ello dificulta la comparación en términos de homogeneidad y puede desvirtuar la información que nos ofrezca la ratio calculada en el cuadro 1. Pero lo que es evidente es que los recursos humanos son el gran gasto en el que incurren las tareas de gestión y recaudación de impuestos, independientemente de qué organismo las asuma o cómo se realicen estas.

La forma más usual de evaluar el grado de satisfacción del personal de las Administraciones tributarias es mediante la realización de encuestas, en las que se comprueba, mediante un cuestionario, la opinión que presenta el empleado ante su trabajo. En el cuadro 1, de países de la OCDE y otros seleccionados no pertenecientes a esta organización, se observa que 34 países realizan encuestas periódicas internas que sirven para evaluar el grado de satisfacción que presenta el empleado, sin embargo, 6 de estos países no realizan ningún tipo de encuesta interna, concretamente, Bélgica, España, Letonia, Malta, Rumanía y Turquía.

Cuadro 1. Costes de la Administración tributaria y encuestas internas periódicas sobre satisfacción 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	-
					.../...

Países analizados	Costes salariales/ Costes totales (%)	Encuestas internas	Países analizados	Costes salariales/ Costes totales (%)	Encuestas internas
.../...					
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
Estados Unidos	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	Rumanía .....	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.

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 motivación 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 tiende la mayoría de las Administraciones tributarias avanzadas, la satisfacción del contribuyente en sus relaciones con la institución es generalizada y, para ello, la motivación del personal es determinante para el buen desarrollo de sus tareas. El nivel de compromiso del empleado, la dedicación y orgullo con que realiza su trabajo son consecuencias de la satisfacción en el trabajo. No es incompatible el pago de nuestros tributos con una sonrisa de aquel que gestiona nuestras finanzas públicas (ONRUBIA, 2010).

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 y 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 y BARRILAO, 2001). Dado que el gran activo de estas es el personal que la compone, los resultados que ofrezcan dependerán en gran medida de la motivación que sus recursos humanos presenten.

Dado que en la Delegación Especial de Andalucía de la AEAT no se ha realizado ninguna iniciativa que evalúe el grado de satisfacción y motivación 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 motivación de los empleados, tales como el fomento de la iniciativa en el trabajo, el conocimiento de los objetivos, la autonomía en el desarrollo de sus tareas y el cumplimiento de las expectativas laborales, entre otros; y que tan estrecha relación tienen con la consecución de los fines de cualquier Administración tributaria.

El trabajo se estructura en cinco secciones, la primera de ellas recoge esta parte introductoria en la que se contextualiza el objetivo a conseguir con este trabajo. En la segunda sección se lleva a cabo una revisión minuciosa de la literatura existente al respecto. A continuación, en el apartado tercero se describe la metodología utilizada para el tratamiento de los datos, que servirá de fundamento para el análisis de los resultados, que se llevará a cabo en la sección cuarta. Y, por último, en el quinto apartado, se presentan las conclusiones e implicaciones que se derivan de este estudio.

## 2. ANTECEDENTES

A pesar de existir numerosos estudios acerca de la cultura, el clima laboral y el comportamiento de las organizaciones en general, este tipo de investigaciones son muy limitadas en el contexto de la Administración tributaria.

Hasta el momento, la mayoría de los estudios existentes han examinado el comportamiento y los enfoques de las distintas Administraciones tributarias hacia los contribuyentes (JAMES *et al.*, 2001), evaluando en muchos casos la satisfacción de los usuarios respecto al servicio recibido. Sin embargo, no se han estudiado las actitudes y percepciones del personal de estas Admi-

nistraciones en relación con su trabajo, incluyendo, entre otros factores, su satisfacción laboral. Esto revela que existe una evidente carencia al respecto, ya que como MIKESSELL (1974) remarcó, el éxito o el fracaso de un sistema tributario dependerá del procedimiento administrativo implementado y de la capacidad de los empleados de llevarlo a cabo.

La eficiencia de la Administración tributaria depende de unos recursos humanos formados, capacitados (JENKINS *et al.* 2000) y, desde luego, motivados. En esta misma línea, se ha subrayado el hecho de que el personal de las Administraciones tributarias es determinante en la consecución de los objetivos propuestos, afecta a la eficacia y a la eficiencia (SCHLEMENSON, 1992), y, por tanto, la motivación, que junto con la eficiencia y la responsabilidad son muy importantes para el adecuado funcionamiento de estas organizaciones (FRAMPTON, 1993). En consecuencia, cualquier reforma que pretenda mejorar los resultados ofrecidos ha de tratar de solucionar, si los hay, los problemas de los empleados (SILVANI y BAER, 1997). Igualmente, las actitudes y percepciones de los altos cargos de la Administración tributaria pueden tener efectos importantes sobre su eficiencia y efectividad, por lo que necesitan ser estudiados (JAMES *et al.* 2006), a pesar de que normalmente este aspecto es descuidado en el análisis de los indicadores de desempeño.

Como se ha comprobado, en la literatura son frecuentes los análisis de eficiencia de las Administraciones públicas. En concreto, en lo que respecta a la Administración tributaria, son varios los autores que han llevado a cabo análisis de eficiencia mediante el uso de análisis envolvente de datos: BARRILAO y VILLAR (2013), KATHARAKI y TSAKAS (2010), BARROS (2007), FORSUND *et al.* (2005), MOESEN y PERSON (2002), JIMÉNEZ y BARRILAO (2001), GONZÁLEZ y MILES (2000), y THIRTLE *et al.* (2000), entre otros.

No obstante, como se ha señalado previamente, muy pocos estudios empíricos se han centrado en las percepciones del personal de la Administración tributaria (véase cuadro 2). Destacan los análisis centrados en aspectos tales como su compromiso y sistema de trabajo (TAYIB, 1998); su valoración, compromiso y régimen de trabajo (MANAF *et al.*, 2004); sus percepciones acerca del proceso de recaudación de impuestos (JAMES *et al.* 2006; RANI y ARORA, 2011); su motivación en relación con los incentivos económicos ofrecidos (BERTELLI, 2006); y la correlación existente entre su cultura organizacional, su nivel de estrés y su satisfacción laboral (MANSOR y TAYIB, 2010).

Cuadro 2. Análisis empíricos sobre el entorno laboral de la Administración Tributaria

Referencia	País	Tamaño de la muestra	Metodología
Rani, V. y Arora, R. S. (2011)	India	250 empleados	Frecuencias simples, prueba de chi-cuadrado, coeficiente de correlación de Kendall, etc.
			.../...

Referencia	País	Tamaño de la muestra	Metodología
.../...			
Mansor, M. y Tayib, M. (2010)	Malasia	250 empleados	Frecuencias, media ponderada y coeficiente de correlación por rangos de Spearman.
James, S.; Svetalekth, T. y Wright, B. (2006) .....	Tailandia	1.175 empleados	ANOVA test
Bertelli, A. M. (2006) .....	EE. UU.	1.058 empleados	Regresión lineal simple y regresión intercuartil.
Fuente: Elaboración propia.			

En concreto, RANI y ARORA (2011) analizaron el funcionamiento de la Administración tributaria india, y descubrieron que la mayoría de los empleados estaban satisfechos en relación con sus condiciones de trabajo y el espacio físico en el que realizaban sus tareas diarias. En el trabajo de MANSOR y TAYIB (2010) se concluye que la determinación de la cultura organizacional adecuada para cualquier tipo de institución es un proceso difícil por sus diferencias en las formas que adoptan y las tareas que realizan, e insisten en la necesidad de implantar programas y acciones destinadas a reducir el estrés de los trabajadores y a incrementar su satisfacción laboral, estableciendo un modelo basado en las relaciones humanas y en el trabajo en equipo. Así, en su estudio demostraron que la satisfacción del personal de la Administración tributaria de Malasia está negativamente correlacionada con la estructura. De hecho, esto coincide con numerosos estudios realizados, mostrando todos ellos que una estructura excesivamente jerarquizada tiene un impacto negativo sobre la actitud de los trabajadores, por lo que se debía adoptar un modelo de dirección basado en las relaciones humanas y en el trabajo en equipo (WALLACH, 1983; KRATRINA, 1990; BREWER, 1993; TRICE y BEYER, 1993; BREWER, 1994; KRAUSZ *et al.*, 1995; LONDON y LARSEN, 1999; LOK y CRAWFORD, 2001; BREWER y CLIPPARD, 2002; RASHID *et al.*, 2003; SILVERTHORNE, 2004).

En relación con la importancia de los incentivos económicos en la satisfacción en el empleo, BERTELLI (2006) descubrió que, en la Administración tributaria estadounidense, la motivación intrínseca del personal como consecuencia de estos incentivos era más alta entre los subordinados que entre los supervisores. En este sentido, MANSOR y TAYIB (2010) señalaron que la mayor causa de estrés del personal de la Administración tributaria procede de la incertidumbre acerca de los criterios utilizados para la evaluación y concesión de un incremento de sueldo o ascenso, lo que provoca una disminución de su satisfacción laboral. Mientras que OTT (1998), en su análisis acerca de la agencia de recaudación de impuestos de Croacia, señaló que efectivamente esta Administración 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 im-

portante causa de corrupción entre el personal de la Administración tributaria, que se caracteriza por su amplia discrecionalidad, lo que redundará en un alto grado de insatisfacción del empleado.

Por otro lado, JAMES *et al.* (2006) concluyeron que la mayoría del personal de la Administración tributaria en Tailandia tenía actitudes y percepciones positivas hacia su trabajo, aunque no todos los trabajadores estaban seguros de que las oportunidades de ascenso estuvieran siempre determinadas por el mérito. Además, estos autores encontraron diferencias entre las opiniones de los trabajadores de las Administraciones públicas centrales y regionales, siendo estas últimas bastante más positivas. Las causas que identificaron para estas divergencias fueron la dirección interna, la participación en el proceso de decisión, la experiencia laboral y los gastos de manutención estimados de la zona, demostrando así que la relación entre las percepciones de los empleados y la productividad no es una relación simple, ya que intervienen muchos otros factores. Asimismo, encontraron evidencias de que la mayoría del personal era reacio a criticar cualquier cambio debido a dos razones, fundamentalmente: por un lado, por las probabilidades de que dicha crítica pudiera afectar negativamente a sus perspectivas de ascenso; y, por otro lado, por el hecho de que los trabajadores estaban tan centrados en lograr los objetivos de beneficio marcados por la organización que no destinaban el tiempo suficiente a analizar los problemas subyacentes al proceso de recaudación de impuestos.

En consecuencia, resulta incuestionable que la motivación y satisfacción en el trabajo es, en todas las organizaciones –incluidas, por tanto, las agencias de impuestos–, la piedra angular de la que va a depender gran parte del éxito de dicha organización. Son diversas las carencias que presentan las Administraciones tributarias, en especial las que dimanán de las restricciones presupuestarias, pero una gestión eficiente de los recursos humanos puede redundar en la mejor consecución de sus fines, y para ello será determinante la motivación con la que el empleado se enfrenta al desarrollo de sus funciones.

### 3. DATOS Y METODOLOGÍA

Los datos con los que se ha realizado este análisis provienen de una muestra de 471 encuestas a empleados de la AEAT, realizadas en el año 2012 entre sus oficinas ubicadas en el territorio andaluz, que recogen tanto personal funcionario como laboral. El cuadro 3 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). La encuesta fue distribuida personalmente gracias a la colaboración de los trabajadores del Sindicato Unión de Grupos Ces de Hacienda (UCESHA)<sup>1</sup>, que accedie-

<sup>1</sup> 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.

ron a distribuir dicha encuesta de manera aleatoria entre la totalidad de empleados, independientemente de su clasificación profesional. Para ello han elegido algunas oficinas de las diferentes provincias andaluzas y se han personado físicamente para la entrega del cuestionario y la recepción cumplimentada del mismo.

El número de trabajadores de la AEAT en territorio andaluz se sitúa en alrededor de 4.000 efectivos. 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.

El cuadro 3 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 posee 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, encontramos 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%). 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.

Cuadro 3. 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 <sup>(1)</sup>		
			.../...		

Variable	Número	Porcentaje	Variable	Número	Porcentaje
.../...					
5 - 9 años .....	24	5,1	Grupos A1 y A2 .....	76	16,1
10 - 14 años .....	27	5,7	Grupo C1 .....	234	49,7
15 - 19 años .....	50	10,6	Grupos C2 y E .....	131	27,8
20 - 24 años .....	93	19,7	Personal laboral <sup>(2)</sup>		
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			
RR. HH. y Admón. ....	31	6,6			
Vigilancia Aduanera ...	16	3,4			
<p><sup>1</sup> 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.</p> <p><sup>2</sup> Igualmente, entre el personal laboral se distinguen cinco grupo profesionales: I, II, III, IV, V. La 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.</p>					
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.					

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 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%).

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.

## 4. 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 percepción en la que se está totalmente en desacuerdo con la cuestión planteada, y 5 sería el extremo opuesto, esto es, estar totalmente de acuerdo. Para el análisis de la satisfacción de los empleados de la Agencia Tributaria en Andalucía se han desglosado siete ítems, tal y como se recoge en el cuadro 4, en el que se presenta un resumen de los principales estadísticos asociados a estos ítems. Además, para probar la consistencia interna de las variables analizadas, se ha utilizado el alfa de Cronbach, el cual arroja un valor de 0,859, bastante próximo a 1 y, por tanto, indicativo de la fiabilidad de la escala.

Cuadro 4. Satisfacción de los empleados de la Agencia Tributaria en Andalucía

Todos los ítems se han medido usando una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo)						
Descripción del ítem	Media	Moda	Desv. típica	Asimetría	Curtosis	Alfa de Cronbach
1. Creo valorado mi trabajo .....	2,56	3	1,080	0,158	-0,748	
2. Tengo autonomía para realizar mi trabajo .....	3,24	4	1,084	-0,398	-0,428	
3. Se fomenta la iniciativa en mi trabajo .....	2,32	3	1,097	0,382	-0,701	
4. Puedo participar en las decisiones sobre las tareas que realizo .....	2,83	4	1,187	-0,090	-1,012	
5. Conozco los objetivos de mi trabajo .....	3,18	4	1,303	-0,320	-0,993	
6. Veo cumplidas mis expectativas laborales .....	2,18	1	1,063	0,484	-0,669	
7. En general estoy satisfecho con el trabajo que realizo .....	2,90	3	1,107	-0,185	-0,738	
Factores vinculados a la satisfacción con el trabajo en la Agencia Tributaria en Andalucía (1-7) ...						0,859

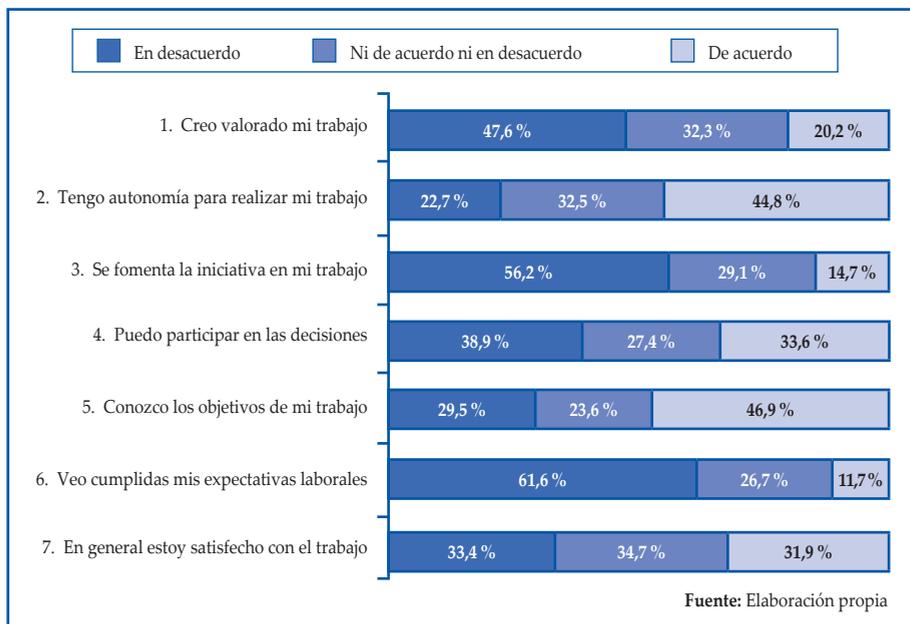
Fuente: Elaboración propia.

Por ende, en el cuadro 4 se puede observar que las mayores puntuaciones las obtienen la discrecionalidad en el desempeño del trabajo y la comprensión de los objetivos, con unas medias de 3,24 y 3,18, respectivamente. Así, el 44,8% de los encuestados se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de poseer discrecionalidad en la realización de sus tareas, y el 46,9% también se manifiesta de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que los empleados conocen los objetivos de su trabajo, gráfico 1.

En cambio, los menores niveles de satisfacción los encontramos en el cumplimiento de las expectativas laborales y en el fomento de la iniciativa en el trabajo, obteniendo ambos ítems unos valores medios de 2,18 y 2,32 respectivamente. En concreto, el 56,2% de los encuestados consideran que no se fomenta la iniciativa en su trabajo, y el 61,6% también se muestra en desacuerdo con que sus expectativas laborales se hayan cumplido.

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), de esta manera los resultados son más ilustrativos y nos permiten obtener unas conclusiones más directas en función de la percepción del encuestado. En el gráfico 1 se muestran los resultados para cada uno de los aspectos de la encuesta de acuerdo con el agrupamiento propuesto.

Gráfico 1. Satisfacción con el trabajo



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

En consecuencia, el cuadro 5 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.

**Cuadro 5. Correlación de las variables género, edad, antigüedad, categoría profesional y departamento con los ítems relativos a la satisfacción de los trabajadores de la AEAT en Andalucía**

Chi-cuadrado Pearson (Sig. asintótica bilateral)	Género	Edad	Antigüedad	Categoría profesional	Dpto.
1. Creo valorado mi trabajo .....	0,966 (0,617)	6,282 (0,392)	25,716 (0,106)	10,229 (0,421)	19,146 (0,085)
2. Tengo autonomía para realizar mi trabajo .....	2,354 (0,308)	13,231 (0,040*)	24,164 (0,150)	10,991 (0,358)	6,099 (0,911)
3. Se fomenta la iniciativa en mi trabajo .....	6,288 (0,043*)	3,270 (0,774)	24,801 (0,131)	7,667 (0,661)	20,421 (0,060)
4. Puedo participar en las decisiones sobre las tareas que realizo	2,534 (0,282)	5,569 (0,473)	19,448 (0,365)	10,846 (0,370)	24,620 (0,017*)
5. Conozco los objetivos de mi trabajo .....	1,713 (0,425)	6,772 (0,342)	19,544 (0,359)	13,535 (0,195)	24,415 (0,018*)
6. Veo cumplidas mis expectativas laborales .....	3,996 (0,136)	15,522 (0,017*)	20,813 (0,289)	12,581 (0,248)	17,461 (0,133)
7. En general estoy satisfecho con el trabajo que realizo .....	3,295 (0,192)	9,784 (0,134)	17,240 (0,507)	8,258 (0,604)	8,318 (0,760)
* El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel 0.05.					
<b>Fuente:</b> Elaboración propia.					

En un detalle de los resultados que ofrece el cuadro 5, se observa lo siguiente:

- I. En el primero de los aspectos analizados, la percepción de estar valorado el trabajo desempeñado por los trabajadores de la AEAT en Andalucía, solo un 20,2 % de los empleados está de acuerdo frente al 47,6 % que está en desacuerdo, resultando no significativas las variables analizadas.

- II. En lo que respecta a la existencia de autonomía en el puesto de trabajo, el 44,8% de los empleados considera que su trabajo está dotado de cierta autonomía; en cambio, el 22,7% estima lo contrario. En este ítem, la edad es el único factor significativo, de tal manera que los trabajadores de mayor edad (más de 56 años) son los que manifiestan en mayor medida estar de acuerdo en disponer de discrecionalidad en el desarrollo de sus funciones (56,1%).
- III. En relación con el fomento de la iniciativa personal en el trabajo, más de la mitad de los encuestados (56,2%) consideran que no se fomenta la iniciativa en su trabajo. En este ítem resulta significativa la variable género, de cuyos resultados se deduce que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres. A pesar que la cantidad de empleados que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con este ítem coincide para ambos sexos (29,1%), existe un mayor porcentaje de trabajadores varones que tienden al desacuerdo (59,9%), frente al 52% de las féminas.
- IV. En cuanto a la participación de los trabajadores en las decisiones sobre las tareas que realizan, el 33,6% se mostraron de acuerdo, frente al 38,9%, en desacuerdo. La variable departamento resulta significativa, encontrándose la mayor cantidad de empleados que están de acuerdo con este ítem en el departamento de Informática (50%). En el resto de áreas, están de acuerdo el 39,5% de los miembros de Gestión Tributaria; el 35% de los empleados de Inspección Tributaria; el 23,8% de los trabajadores del departamento de Recaudación; el 25% del personal de Aduanas; el 35,5% de los trabajadores de Recursos Humanos y Administración Económica; y el 25% de los empleados de Vigilancia Aduanera.
- V. Por otro lado, una gran cantidad de encuestados (46,9%) se mostraron de acuerdo con el hecho de conocer los objetivos de su trabajo. Al igual que en el análisis del ítem anterior, resultó que la única variable significativa es el departamento al que pertenecen. En concreto, de su estudio destaca la baja proporción de trabajadores del departamento de Inspección Tributaria y Recaudación que manifiestan conocer los objetivos de su trabajo (25% y 36,1%, respectivamente) en relación con el resto de empleados de la Agencia Tributaria que desempeñan sus funciones en otras áreas, en los que los porcentajes de conformidad oscilan entre el 68,8% (Informática) y el 50,9% (Gestión Tributaria). Asimismo, cabe resaltar la alta proporción de empleados del departamento de Inspección Tributaria, superior a la mayoría de encuestados de esa área, que afirman no conocer los objetivos de su trabajo (55%). En consecuencia, la existencia de estas diferencias tan amplias entre estos departamentos invitan a conducir futuros estudios para analizar por qué los trabajadores de Inspección Tributaria y Recaudación no conocen los objetivos de su trabajo, y a llevar a cabo las acciones correspondientes dentro de estos departamentos para modificar esta situación.
- VI. Asimismo, destaca que el 61,6% de los encuestados se mostraron en desacuerdo con que sus expectativas laborales se cumplan. En este caso el factor edad resultó

significativo, siendo los trabajadores de menor edad (entre 18 y 35 años) los encuestados más conformes con esta afirmación (29,4%). En cuanto al resto de grupos de edad, el 63,7% de los trabajadores de entre 36 y 45 años está en desacuerdo con este ítem, así como el 63,6% de los empleados de entre 46 y 55 años, y el 58,5% de los encuestados de más de 56 años.

- VII. Por último, el 31,9% de los empleados de la Administración Tributaria en Andalucía manifestaron que, de forma global, se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, siendo el porcentaje de insatisfacción ligeramente superior (33,4%), no encontrándose diferencias significativas en función de las variables analizadas según la chi-cuadrado de Pearson.

## 5. REFLEXIONES FINALES

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

La forma más usual de evaluar el grado de satisfacción de los empleados de las Administraciones Tributarias es mediante la realización de encuestas, en las que se comprueba, mediante un cuestionario, la opinión que presenta el empleado ante su trabajo. Más del 80% de los países analizados realizan encuestas internas para analizar el grado de satisfacción del empleado; sin embargo, España no es uno de ellos. Por ello, en esta investigación se ofrecen los resultados de un estudio empírico basado en la realización de 471 encuestas a los empleados que integran la Agencia Tributaria en territorio andaluz, abordando los diferentes aspectos que influyen en la motivación de los empleados, con la consiguiente repercusión en la consecución de los objetivos de la propia Agencia.

De los resultados que ofrece esta investigación se infiere que el trabajador de la delegación especial de Andalucía considera que no está valorado en su trabajo. Del mismo modo, los empleados ven incumplidas sus expectativas laborales (en especial, los trabajadores de mayor edad) y, como tercer aspecto negativo, consideran que se les dota de poca iniciativa en el trabajo. No obstante, el empleado de la Agencia Tributaria conoce los objetivos a alcanzar en su puesto de trabajo, en el que goza de cierta autonomía.

En la distribución funcional, destaca que son los departamentos de Inspección Tributaria y Recaudación en los que existe un mayor desconocimiento de los objetivos a desempeñar en el puesto de trabajo, mientras que es el departamento de Informática en el que hay un mayor porcentaje de trabajadores que afirman conocer los objetivos a desarrollar en su puesto de tra-

bajo. En consecuencia, surge la necesidad de conducir futuros estudios para analizar las razones por las que los trabajadores de Inspección Tributaria y Recaudación no conocen los objetivos de su trabajo, y de llevar a cabo las acciones correspondientes dentro de estos departamentos para modificar esta situación.

En definitiva, el 33,4% de los empleados se encuentran insatisfechos, en general, con su puesto de trabajo, frente al 31,9% de satisfechos, mientras que el tercio restante presentan una opinión ambigua. Estos resultados ponen de manifiesto una significativa falta de motivación de los trabajadores, que conlleva importantes repercusiones negativas en la consecución de los objetivos de la Administración Tributaria española. Esto se traduce, por un lado, en un ineficiente uso de los recursos contra el fraude fiscal y, por otro, en la percepción negativa de esta Administración por parte del contribuyente, lo que implica una reducción del cumplimiento voluntario del pago de los tributos. Por tanto, un nivel bajo de satisfacción del empleado de la Administración Tributaria puede derivar en un mal clima laboral, lo cual afectará al desarrollo de la propia actividad, con la consiguiente merma en la obtención de ingresos fiscales necesarios para la financiación del gasto público en España.

---

## Bibliografía

- BARRILAO, P. E. y VILLAR, E. [2013]: «The efficiency of the regional management centres of the tax administration in Spain», *Journal of US-China Public Administration*, 10 (1), págs. 49-56.
- BARROS, C. P. [2007]: «Technical and allocative efficiency of tax offices: A case study», *International Journal of Public Sector Performance Management*, 1, págs. 41-61.
- BERTELLI, A. M. [2006]: «Motivation crowding and the federal civil servant: Evidence from the U.S. internal revenue service», *International Public Management Journal*, 9 (1), págs. 3-23.
- BREWER, A. [1994]: *The responsive employee*, Sydney: Allen and Unwin.
- [1993]: *Managing for employee commitment*, London: Longman.
- BREWER, E. W. y CLIPPARD, L. F. [2002]: «Burnout and job satisfaction among student support services personnel», *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), págs. 169-186.
- FARÍA, A. y YUCELIK, Z. [1995]: «The interrelationship between tax policy and tax administration», en *Tax policy handbook*, ed. by P. Shome, Fiscal Affairs Department, Washington, DC: International Monetary Fund.
- FORSUND, F. R.; KITTELSEN, S. A. C. y LINDSETH, F. [2005]: «Efficiency and productivity of Norwegian tax offices», en *Memorandum 29/2005*, Oslo: Department of Economics, University of Oslo.
- FRAMPTON, D. [1993]: «Practical tax administration, The Looseleaf Company, Melksham, Wilts», *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), págs. 169-186.
- GONZÁLEZ, X. M. y MILES, D. [2000]: «Eficiencia en la Inspección de Hacienda», *Revista de Economía Aplicada*, 24, págs. 203-219.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. [2003]: *Metodología de Investigación*, 3.ª ed., Nueva York: McGraw-Hill.
- JAMES, S.; HASSELDINE, J.; HITE, P. y TOUMI, M. [2001]: «Developing a tax compliance strategy for revenue services», *Bulletin for International Fiscal Documentation*, 55 (4), págs. 158-164.
- JAMES, S.; SVETALEKTH, T. y WRIGHT, B. [2006]: «Tax officials' attitudes and perceptions, performance indicators and the efficiency of tax collection», en *Discussion Papers in Management*, paper n.º 06/01, Exeter: University of Exeter.
- JENKINS, G.; KELLY, R. y KHADKA, R. [2000]: «Modernisation of tax administration in low-income countries: The case of Nepal», en *CAER II Discussion Paper*, 68, Cambridge.
- JIMÉNEZ, J. D. y 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, págs. 221-229.

- KATHARAKI, M. y TSAKAS, M. [2010]: «Assessing the efficiency and managing the performance of Greek tax offices», *Journal of Advances in Management Research*, 7, págs. 58-75.
- KRATRINA, S. [1990]: «Organisational culture y head nurse leadership: the relationship to nurses' job satisfaction and turnover in hospital settings», Unpublished PhD Thesis, College of Education, Atlanta, Georgia State University.
- KRAUSZ, M.; KOSLOWSKY, M.; SHALON, N. y ELYAKIM, N. [1995]: «Predictors of intention to leave the ward, the hospital and the nursing profession: A longitudinal study», *Journal of Organisational Behavior*, 16, págs. 277-288.
- LOK, P. y CRAWFORD, J. [2001]: «Antecedents of organisational commitment and the mediating role of job satisfaction», *Journal of Managerial Psychology*, 16 (7/8), págs. 594-613.
- LONDON, M. y LARSEN, H. [1999]: «Relationships between feedback and self-development», *Group and Organisation Management*, 24 (1), págs. 5-27.
- MANAF, N.; HASSELDINE, J. y HODGES, R. [2004]: «State government tax collection performance in Malaysia», en *6th International Conference on Tax Administration: Challenges of Globalising Tax Systems*, Sydney.
- MANSOR, M. y TAYIB, M. [2010]: «An empirical examination of organisational culture, job stress and job satisfaction within the indirect tax administration in Malaysia», *International Journal of Business and Social Science*, 1 (1), págs. 81-95.
- MIKESSELL, J. L. [1974]: «Administration and the public revenue system: A view of tax administration», *Public Administration Review*, 34, págs. 615-624.
- MOESEN, W. y PERSOON, S. [2002]: «Measuring and explaining the productive efficiency of tax offices: A non-parametric best practice frontier approach», *Tijdschrift voor Economie en Management*, 47, págs. 399-416.
- ONRUBIA, J. [2010]: «La Administración Tributaria en España: Retos y nuevos horizontes», *Revista Econòmica de Catalunya*, 4, págs. 137-154.
- OTT, K. [1998]: «Tax administration reform in transition: The case of Croatia», en *Occasional paper series 05*, Zagreb: Institute of Public Finance.
- RANI, V. y ARORA, R. S. [2011]: «Perception of tax professionals regarding income tax administration in India», *The IUP Journal of Public Finance*, 4 (4), págs. 41-55.
- RASHID, M. Z. A.; SAMBASIVAN, M. y JOHARI, J. [2003]: «The influence of corporate culture and organisational commitment on performance», *Journal of Management Development*, 22 (8), págs. 708-728.
- RUBIO GUERRERO, J. J. [2010]: «La influencia de la academia en las reformas tributarias: Una síntesis», *Papeles de Economía Española*, 125/126, págs. 62-76.
- SCHLEMENSON, A. [1992]: «Organisational structure and human resources in tax administration», en *Improving Tax Administration in Developing Countries*, Washington, DC: International Monetary Fund, págs. 343-364.
- SILVANI, C. y BAER, K. [1997]: «Designing a tax administration reform strategy: Experiences and guidelines», en *IMF Working Paper*, 97/30, págs. 1-36.

SILVERTHORNE, C. [2004]: «The impact of organisational culture and person-organisation fit on organisational commitment and job satisfaction in Taiwan», *The Leadership and Organisation Development Journal*, 25 (7), págs. 592-599.

TAYIB, M. [1998]: *The determinants of assessment tax collection: The Malaysian local authority experience*, Ph.D. Dissertation, Wales: University of Glamorgan.

THIRTLE, C.; SHANKAR, B.; CHITKARA, P.; CHATTERJEE, S. y MOHANTY, M. S. [2000]: «Size does matter: Technical and scale efficiency in Indian state tax jurisdictions», *Review of Development Economics*, 4, págs. 340-352.

TRICE, H. y BEYER, J. M. [1993]: *The cultures of work organisation*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

WALLACH, E. J. [1983]: «Individuals and organisations: The cultural match», *Training Journal*, 37, págs. 29-36.