



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**USAID'S LEADERSHIP IN PUBLIC FINANCIAL MANAGEMENT**  
**Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración**  
**Tributaria en América Latina y el Caribe**  
**Capítulo 13. Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo**  
**Organizacional**

*Prepared by: Diana M. Osinski, Colin Lethbridge, and Suzanne Bond Hinsz*

**Agosto 2013**

Contrato Número : EEM-I-00-07-00005-00

Esta publicación fue producida para la revisión de la Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos. La publicación fue preparada por Deloitte Consulting LLP.

# Directrices Detalladas para la Mejora de la Administración Tributaria en América Latina y el Caribe

## Capítulo 13. Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

**Nombre del Programa:** USAID Leadership in Public Financial Management (LPFM)

**Oficina Patrocinadora:** USAID/LAC

**Número de Contrato:** EEM-I-00-07-00005-00      Task Order: 11

**Contratista:** Deloitte Consulting LLP

**Fecha de Publicación:** 31 de agosto de 2013

Autores		
Diana M. Osinski, CPT, SPHR Experto en la Materia USAID/LPFM e-mail: <a href="mailto:dosinski@deloitte.com">dosinski@deloitte.com</a>	Colin Lethbridge Experto en la Materia USAID/LPFM e-mail: <a href="mailto:clethbridge@deloitte.com">clethbridge@deloitte.com</a>	Suzanne Bond Hinsz Experto en la Materia USAID/LPFM e-mail: <a href="mailto:shinsz@deloitte.com">shinsz@deloitte.com</a>

### Descargo de responsabilidad

Los puntos de vista del autor expresados en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

# Tabla de Contenido

<b>Lista de Siglas y Abreviaturas .....</b>	<b>4</b>
<b>RECONOCIMIENTOS: .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 13. Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>13.1. Prácticas Líderes .....</b>	<b>6</b>
13.1.1. Selección y Colocación .....	9
13.1.2. Niveles de Contratación de Personal .....	11
13.1.3. Educación y Destrezas .....	11
13.1.4. Capacitación y Desarrollo .....	13
13.1.5. Gestión del Desempeño .....	19
13.1.6. Satisfacción y Participación del Personal .....	23
13.1.7. Compensación .....	24
<b>13.2. Tendencias Comunes .....</b>	<b>25</b>
13.2.1. Trabajos Específicos y Condiciones Presupuestarias .....	25
13.2.2. Niveles de Personal .....	26
<b>13.3. Madurez de la Administración Tributaria .....</b>	<b>27</b>
<b>13.4. América Latina y el Caribe .....</b>	<b>29</b>
<b>13.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS:.....</b>	<b>32</b>
<b>Apéndice 13.A. Cuestionario de Desempeño de RRHH .....</b>	<b>33</b>

## Lista de Siglas y Abreviaturas

Sigla	Definición
ADDIE	Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación, y Evaluación
DSI	Diseño de Sistemas de Instrucción
IVA	Impuesto al valor agregado
LAC	Latino América y el Caribe
OPG	Oficina de Personal y Gerencia (Estados Unidos)
RRHH	Recursos humanos
SARA	Autoridades fiscales semi-autónomas (SARA por sus siglas en ingles)

## RECONOCIMIENTOS:

Varias personas han contribuido en la preparación de los borradores de este documento. Doug Pulse y Anton Kamenov aportaron un esquema para el capítulo y junto con Rajul Awasthi del Grupo del Banco Mundial aportaron sus comentarios sobre los borradores. Arturo Jacobs contribuyó en su revisión. Se agradece profundamente este apoyo. Además, este capítulo se basa en gran parte en información de OCDE (2011). Cualquier error u omisión debe, naturalmente, atribuirse a los autores.

# Capítulo 13. Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

La gestión de recursos humanos es un asunto primordial para las administraciones tributarias, ya que existe una fuerte dependencia en el personal para llevar a cabo las funciones básicas, y el hecho de que los gastos de nómina a menudo sobrepasan el 80 por ciento del total de los gastos operativos.<sup>1</sup> En todo el mundo los gerentes están llegando a la conclusión que una efectiva gestión y desarrollo del personal organizacional es crucial para lograr las metas de la organización. En otras palabras, las administraciones tributarias realizan una gran inversión en sus empleados, y es esencial que tengan una función de Recursos Humanos (RRHH) para ayudar a la gerencia a alcanzar las metas organizacionales. Este Capítulo trata sobre las funciones claves de gestión de RRHH y desarrollo organizacional de la administración tributaria.

## 13.1. Prácticas Líderes

La función de RRHH debe apoyar de manera consistente y eficiente la necesidad fundamental de la administración tributaria de utilizar efectivamente al personal de elevado desempeño. La función de RRHH, como parte del proceso de planificación organizacional, debe trabajar con los gerentes para identificar los recursos necesarios para ejecutar planes estratégicos y planes operacionales, para no centrarse únicamente en los asuntos administrativos diarios, tales como el procesamiento del papeleo requerido para los empleados que entran y salen de las planillas de la administración tributaria. Aun cuando los gerentes de primera línea tienen la responsabilidad del manejo diario del personal, su trabajo sería más fácil si existieran buenos sistemas de apoyo provenientes de la función de RRHH. Cada vez más, las administraciones tributarias están viendo que la mejora de la función de RRHH es una estrategia clave para reducir los gastos generales, incrementando al mismo tiempo la calidad. Sin embargo, aún en la actualidad, la función de RRHH en muchas de las administraciones tributarias sigue teniendo un rol básicamente administrativo en lugar de un rol estratégico.

En general, el rol de la función de RRHH debería ser el de apoyar a los gerentes de primera línea en la gestión efectiva de sus empleados para alcanzar sus metas departamentales. Las actividades de RRHH se pueden categorizar de la siguiente manera: atraer, seleccionar, retener, desarrollar, motivar, y utilizar al personal de manera efectiva. A continuación se presenta un resumen de las funciones fundamentales de RRHH, sus actividades claves, y sus propósitos organizacionales relacionados:

---

<sup>1</sup> OCDE (marzo 2011), p. 101. En el año 2010, los gastos de personal en las administraciones tributarias de Latino América, alcanzaron un promedio de 68.1 por ciento de los gastos totales, con Argentina, Uruguay, Honduras, México, y Chile sobrepasando el 80 por ciento (CIAT et al (2012), p. 19).

**Figura 13.1. Funciones fundamentales de RRHH**

Funciones de Recursos Humanos	Actividades	Propósito Organizacional
<b>Selección y Colocación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar análisis de puestos de trabajo</li> <li>• Establecer criterios de selección</li> <li>• Reclutar</li> <li>• Entrevistar y seleccionar</li> <li>• Manejar cambios de personal</li> <li>• Encargarse de planificación de personal</li> <li>• Promover desarrollo profesional</li> <li>• Realizar planificación de la sucesión gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer empleados</li> <li>• Seleccionar empleados</li> <li>• Encargarse del desarrollo de los empleados</li> <li>• Utilizar a los empleados efectivamente</li> </ul>
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evaluación de necesidades de capacitación</li> <li>• Crear plan de capacitación</li> <li>• Desarrollar, seleccionar y llevar a cabo las capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse del desarrollo de los empleados</li> <li>• Retener a los empleados</li> <li>• Motivar a los empleados</li> <li>• Utilizar a los empleados efectivamente</li> </ul>
<b>Gestión de Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un proceso de mejora de desempeño:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fijar metas organizacionales</li> <li>○ Crear descripciones de trabajo</li> <li>○ Establecer expectativas de desempeño</li> <li>○ Motivar / proveer retroalimentación</li> <li>○ Participar en entrenamiento</li> <li>○ Realizar evaluaciones de desempeño</li> </ul> </li> <li>• Facilitar programas de comunicación y participación entre empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retener a los empleados</li> <li>• Motivar a los empleados</li> <li>• Encargarse del desarrollo de los empleados</li> <li>• Utilizar a los empleados efectivamente</li> </ul>
<b>Indemnización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer filosofías y prácticas de indemnización</li> <li>• Crear estructuras de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer empleados</li> <li>• Retener a los empleados</li> <li>• Motivar a los empleados</li> <li>• Utilizar efectivamente a los empleados</li> </ul>
<b>Gestión y Efectividad de la Función de RR HH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y procedimientos</li> <li>• Crear sistemas de entregas</li> <li>• Emplear métodos para evaluar y medir el rendimiento de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar a los empleados efectivamente</li> </ul>

Es por medio de una gestión eficaz de los empleados, que los gerentes pueden mejorar el rendimiento de éstos e incrementar la eficiencia, incrementando de esta forma los ingresos fiscales y reduciendo los gastos relacionados a los empleados. Sin embargo, una gestión efectiva de empleados, no es únicamente la responsabilidad de RRHH, tanto éste como los gerentes de primera línea tienen un papel

estratégico en la gestión del capital humano de la administración tributaria. A continuación se encuentra un resumen de las funciones claves para RRHH y los gerentes de primera línea por cada función de RRHH:

**Figura 13.2. Los papeles de RRHH y los gerentes funcionales de primera línea**

Función de Recursos Humanos	Papel de Recursos Humanos	Papel del Gerente de Primera Línea
<b>Selección y Colocación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer herramientas para descripción de trabajo</li> <li>• Gestionar las solicitudes de empleo</li> <li>• Facilitar el proceso de contratación</li> <li>• Seleccionar solicitudes</li> <li>• Coordinar los planes del personal</li> <li>• Proveer dirección y recursos para trayectoria profesional y planificación de sucesión de los gerentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Completar descripciones de trabajo</li> <li>• Definir destrezas profesionales requeridas</li> <li>• Tomar decisiones de contratación</li> <li>• Desarrollar planes para el personal</li> <li>• Proveer información sobre trayectorias profesionales y potencial de gerencia</li> <li>• Asesorar a los empleados</li> </ul>
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar plan de capacitación</li> <li>• Proveer recursos, políticas y guía para desarrollar y llevar a cabo la capacitación</li> <li>• Crear y facilitar cursos para capacitar a capacitadores</li> <li>• Evaluar la efectividad de la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar necesidades de capacitación departamental</li> <li>• Solicitar a los empleados que ayuden a crear y realizar cursos de capacitación técnica</li> <li>• Desarrollar las habilidades de los empleados en el puesto</li> <li>• Evaluar la efectividad de la capacitación</li> </ul>
<b>Gestión de Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar a los gerentes a retroalimentar a los empleados</li> <li>• Asegurar trato justo a los empleados</li> <li>• Desarrollar un proceso y formularios para la evaluación de desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir requisitos de desempeño y prioridades</li> <li>• Comunicar expectativas de rendimiento</li> <li>• Ofrecer retroalimentación a los empleados</li> <li>• Evaluar el desempeño</li> </ul>
<b>Indemnización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estructuras de pago</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones para indemnización</li> </ul>
<b>Plan de Gestión y Efectividad de Función de RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar métodos para evaluar la función de RRHH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la rendición de cuentas</li> </ul>



La función de RRHH debe ser la de un socio organizacional que provee servicios especializados que ayudan a la gerencia de la administración tributaria a trabajar con su personal para alcanzar las metas de la organización. Como socio organizacional, el papel de RRHH es asegurar que la administración tributaria gestiona a sus empleados como un insumo de valor, con métodos mejorados para gestionar el desempeño individual y de grupo, resultando en una mayor efectividad y eficiencia, lo cual resulta en mayores ingresos tributarios y una reducción en los gastos de operación.

A continuación se detallan algunas maneras en que RRHH y los gerentes de primera línea pueden fortalecer el papel de la función de RRHH como un socio organizacional de valor añadido:

- Adoptar metas que añaden valor y traen resultados a la administración tributaria;
- Aprender como funciona la administración tributaria desde la perspectiva del gerente de primera línea;
- Llegar a ser un socio en el proceso de planificación estratégica;
- Conectar las metas y los programas de la función de RRHH al plan estratégico;
- Volverse proactivo, en vez de reaccionario, y tomar la iniciativa de llegar a ser un socio organizacional y un recurso ventajoso para la gerencia de la administración tributaria;
- Ampliar el papel de la función de RRHH de "administrativa" ser un "proveedor de servicios"; y
- Medir e informar los resultados de las actividades de la función de RRHH en relación a los resultados de la administración tributaria.

Gerentes de primera línea:

- Esperar de los gerentes de RRHH sean socios organizacionales de valor añadido;
- Involucrar a los gerentes de RRHH en el proceso de planificación estratégica;
- Esperar que los gerentes de RRHH contribuyan a la efectividad general mejorada del personal en la administración tributaria; y
- Responsabilizar a los gerentes de RRHH de medir e informar los resultados de las actividades de la función de RRHH en relación a los resultados de la administración tributaria.

### **13.1.1. Selección y Colocación**

Generalmente el gobierno establece el protocolo para el reclutamiento en la administración tributaria. El gobierno establece cómo y cuándo se postean los plazos y por cuánto tiempo, cuántos candidatos, como mínimo, deben solicitar cada posición que se abre para aplicar para algún puesto disponible, y cuál será el protocolo de las entrevistas. Uno de los retos que tienen las administraciones tributarias es la presión externa para contratar a personas específicas. Por lo tanto, el protocolo que se establece debe asegurar que la decisión de contratación se basa en si el candidato es apropiado para el trabajo.

Una manera para confirmar que un candidato posee las características apropiadas para el puesto, consisten en seguir el protocolo de la selección 'basada en comportamiento'. La selección basada en comportamiento se fundamenta en el conocimiento, destrezas y comportamientos que se relacionan

directamente a los que se necesitan en el trabajo. Los pasos para la selección basada en comportamiento incluyen:

- Establecer criterios de selección;
- Identificar fuentes efectivas de reclutamiento;
- Entrevistar candidatos calificados; y
- Seleccionar al candidato mejor calificado.

Adicionalmente, una entrevista basada en comportamiento es una manera efectiva para determinar si el candidato tiene la experiencia, las destrezas y el conocimiento que se requieren para el puesto. La entrevista basada en comportamiento debe basarse en criterios objetivos en vez de opiniones e impresiones subjetivas. La razón tras la entrevista basada en comportamiento es que el mejor indicador para el desempeño futuro es el comportamiento pasado. El entrevistador puede observar directamente el comportamiento – lo que dice o hace la persona – y/o pedirle al candidato que describa un ejemplo donde ha tenido que utilizar un comportamiento específico en trabajos anteriores, y que resultados tuvo este comportamiento.

#### **Cuadro 13.1. Prácticas innovadoras de reclutamiento en Italia<sup>2</sup>**

En Italia la organización tributaria en el año 2009, combinaron las habilidades y el aprendizaje como medio de seleccionar candidatos. Los candidatos participaron en una serie de eventos de capacitación y aprendizaje en el puesto y eran evaluados durante cada etapa. Los que mostraron buenos resultados en cada etapa fueron contratados. Esta práctica resultó en costos de capacitación más bajos y produjo una integración más rápida de empleados cuyo comportamiento estaba alineado con los valores de la organización.

La entrevista basada en comportamiento tiene una estructura. Se escriben preguntas para cada uno de los criterios de selección importantes para el puesto, y se hacen las mismas preguntas a todos los candidatos. Se prepara una guía para entrevistas basadas en comportamiento para el puesto de trabajo con las preguntas y un espacio para las notas del entrevistador. Durante la entrevista, el entrevistador escribe sus notas en la guía sobre las respuestas del candidato a sus preguntas. Estas notas ayudan al entrevistador recordar ejemplos específicos y situaciones que presentó el candidato como respuesta a las preguntas de la entrevista.

Las preguntas para la entrevista basada en comportamiento se escriben de una manera que incita al candidato a dar ejemplos específicos de como su experiencia demuestra la capacidad para cada categoría de la selección de criterios. Eliminan respuestas hipotéticas, tales como lo que el candidato haría o deberá hacer en una situación dada. Utilizar la entrevista basada en comportamiento es una manera apropiada para seleccionar candidatos idóneos para las posiciones vacantes.

---

<sup>2</sup> OCDE (marzo 2011), p. 108.

### 13.1.2. Niveles de Contratación de Personal

Aunque existen variaciones entre las diferentes administraciones tributarias en cuanto a la contratación de personal<sup>3</sup>, la siguiente figura da una indicación de como se asigna el personal en las funciones de alto nivel. Las diferencias surgen principalmente en el nivel de utilización de la autodeterminación para impuestos sobre la renta, la automatización de tareas administrativas tributarias rutinarias, la consolidación de tareas, tales como el procesamiento de datos y los centros de atención al cliente, que ofrecen ciertas funciones como apoyo en TI, el número de empleados que se incluyen en los gastos generales, y el tamaño y estructura organizacional de las oficinas regionales.

**Figura 13.3. Promedio de utilización de personal (porcentaje del total) en las principales funciones de las administraciones tributarias<sup>4</sup>**

Países	Gestión de Cuentas de los Clientes	Auditoría y Otras Verificaciones	Recuperación Forzosa de Deudas	Gestión Corporativa	Otros
OCDE	30,76	32,43	10,41	14,79	11,68
No-OCDE	28,91	32,43	10,14	15,60	12,92
Todos	30,22	32,43	10,33	15,02	12,04

La cantidad general de empleados que se contratan en cualquier administración tributaria depende de la asignación de presupuesto de la administración tributaria, y generalmente de un proceso de licitación por parte de las agencias gubernamentales y cada departamento. No existen puntos de referencia estrictos. Después de establecer las asignaciones, los departamentos deben planificar la manera de utilizar los recursos asignados de la manera más efectiva. Se pueden encontrar algunas inferencias en la base de datos de recaudación tributaria de USAID<sup>5</sup> (2010), la cual muestra una cantidad mayor de contribuyentes por cada funcionario tributario (lo que significa, menor cantidad de funcionarios tributarios por contribuyente) en países de altos ingresos (908) que en países de bajo y mediano ingresos (270). Sin embargo, estas cifras se deben utilizar cuidadosamente, ya que la cantidad de contribuyentes por funcionario, depende de muchos factores, incluyendo la amplitud del sistema tributario y los avances de tecnología, entre otros.

### 13.1.3. Educación y Destrezas

Un asunto estratégico para muchas administraciones tributarias es el esfuerzo que hacen por lograr personal más altamente calificado. Algunas administraciones tributarias reflejan este tema en sus planes estratégico o planes anuales como una iniciativa clave en sí, o como parte de lograr una meta de desempeño relacionada. Varias administraciones tributarias presentan los logros relacionados a destrezas, desarrollo y/o educación del personal, como parte de sus informes anuales o planes organizacionales.

<sup>3</sup> Ver por ejemplo, la figura 10.9 del Capítulo 10 para la variación en número de empleados involucrados en funciones de cobro de las deudas.

<sup>4</sup> OCDE (marzo 2011), p. 139.

<sup>5</sup> <http://egateg.usaid.gov/collecting-taxes>

El nivel actual de educación universitaria varía enormemente a través de los países donde OCDE recoge estadísticas. Mientras que el promedio de empleados con estudios universitarios es de 46 por ciento en general, en seis de los países más del 75 por ciento de los empleados tienen títulos universitarios, mientras que en nueve países menos del 25 por ciento tienen títulos universitarios. En términos de impulsar el cambio e incrementar el desempeño organizacional en áreas claves, es importante que los líderes reflexionen seriamente sobre la educación y las destrezas del personal.

**Figura 13.4. Títulos universitarios en administración tributaria<sup>6</sup>**

Nivel de educación universitaria de los empleados	Número de administraciones tributarias por categoría
Menos del 25 por ciento	9
25-49 por ciento	14
50-75 por ciento	12
Más del 75 por ciento	6

La educación universitaria es un buen inicio, pero existen otras cualidades que se deben valorar durante el procedimiento de reclutamiento para asegurar que se seleccionen los candidatos más apropiados para la administración tributaria.

Por la naturaleza del trabajo de la administración tributaria, el personal de todos los niveles bien podría llegar a tener contacto directo con el público en general. Como mínimo, todos los empleados deben poseer buenas destrezas interpersonales y la habilidad de lidiar con situaciones de confrontación. Dependiendo del nivel de trabajo, pueden ser necesarias otras destrezas y calificaciones. Los empleados de oficina deberán haber completado su educación secundaria, poder usar computadoras, y comprender y realizar procedimientos y procesos de administración básicos. Los empleados en las funciones principales necesitarán poder ejercer un nivel de profesionalismo básico, lo cual incluye lo siguiente:

- Buen juicio;
- Destrezas analíticas sólidas;
- Excelente habilidad para la toma de decisiones;
- Dinamismo y determinación;
- Habilidad para trabajar solo y en instalaciones desconocidas;
- Habilidad para trabajar como miembro de un equipo.

No importa cuál sea su puesto de trabajo, debe haber en los archivos una descripción de puesto relevante, completa y actualizada para cada empleado de la administración tributaria. Las descripciones de puesto deben incluir los siguientes puntos:

- Propósito de la posición;

<sup>6</sup> OCDE (marzo 2011), p. 113.

- Responsabilidades;
- Relaciones de trabajo y vías de información (internas y externas); y
- Especificaciones de trabajo:
  - Formación académica y experiencia
  - Destrezas y conocimiento
  - Capacidades.

Debe tomarse en cuenta que es común encontrar que se establecen las calificaciones en la ley. Esta práctica no se recomienda, porque estas calificaciones tienden a ser incompletas y hacen que el personal y los empleados de la administración tributaria sean renuentes a preparar descripciones de trabajo más detalladas y precisas. Esto puede limitar enormemente la habilidad de la administración tributaria de atraer, seleccionar, retener, desarrollar, motivar y utilizar a sus empleados con efectividad.

#### **13.1.4. Capacitación y Desarrollo**

##### *Capacitación*

A menudo las instituciones para capacitación de servicio público ofrecen formación que es aplicable al servicio público en general, tal como, capacitación inductiva, ética, y cursos como gestión de proyectos y capacitación en destrezas de liderazgo.

Cada vez más, las administraciones tributarias están sub-contratando a empresas privadas para capacitar en destrezas relacionadas a gestión y liderazgo. Debido a la naturaleza técnica del trabajo de los funcionarios tributarios y la falta de disponibilidad de candidatos en las listas de reserva que ya poseen todas las destrezas técnicas necesarias, a menudo las administraciones tributarias necesitan capacitar empleados en este tema.

Esta capacitación es esencial para poder desarrollar la fuerza laboral necesaria para llevar a cabo el mandato de la organización. La OCDE informa que el 90 por ciento de las administraciones tributarias realizan evaluaciones de sus necesidades actuales y futuras de destrezas y capacidades y desarrollan un plan para llenar los vacíos existentes.<sup>7</sup>

Aunque pueda existir una función de capacitación que ya se responsabilice por impartir cursos de capacitación que son aplicables a través de los organismos gubernamentales, las administraciones tributarias deben desarrollar capacitación técnica especializada. Las administraciones tributarias que así trabajan, generalmente utilizan un abordaje sistemático en el desarrollo de programas de capacitación y materiales para lograr metas específicas de aprendizaje y proveer capacitación basada en desempeño, tal como, el Diseño de Sistemas de Instrucción (DSI).

En el nivel más alto, el proceso de DSI consiste en identificar el conocimiento que ya poseen los estudiantes, y definir lo que necesitan aprender, creando una intervención para cerrar la brecha. El diseño instructivo se fundamenta en teorías basadas en investigaciones sobre como los individuos

---

<sup>7</sup> OCDE (marzo 2011), p. 100.

aprenden y sus raíces vienen de la psicología de comportamiento y cognitiva. Por más de tres décadas, el modelo prevaeciente de diseño institucional ha sido el modelo de sistemas, el cual incluye análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación, y se conoce mejor como el Modelo ADDIE<sup>8</sup>. ADDIE es un proceso por pasos, que significa que cada paso tiene un resultado, el cual lleva al siguiente paso:

- Analizar la brecha entre lo que actualmente conocen los estudiantes y lo que necesitan conocer;
- Diseñar una intervención de aprendizaje para cerrar la brecha;
- Desarrollar los materiales de aprendizaje de acuerdo con el diseño;
- Implementar el programa de capacitación; y
- Evaluar la implementación.

Aunque los modelos de DSI son muchos, ADDIE es el que más se utiliza y permite dar capacitación basada en desempeño que llena las necesidades de los estudiantes.

Debe notarse que las administraciones tributarias generalmente dan capacitaciones sin antes establecer las normas para el diseño, desarrollo o la entrega y sin evaluar si hubo aprendizaje o si los participantes utilizan lo que aprenden una vez se reintegran a sus trabajos. Por el contrario la mayoría de las administraciones confían en capacitaciones informales, sobre la marcha que puede o no producir el impacto deseado. Se debe considerar seriamente el diseño y la implementación de un programa de capacitación en el trabajo. En términos de mejores prácticas, a mayor parte del aprendizaje adquirido por cualquier persona en un nuevo puesto de trabajo se adquiere predominantemente en el trabajo mismo más que un aula de clases. El Concepto de Aprendizaje 70/20/10, creado por el Centro para Liderazgo Creativo sugiere que en promedio:

- El 70 por ciento del aprendizaje y el desarrollo viene de las experiencias en la vida real y las experiencias en sitios de trabajo y resolución de problemas. Este es el aspecto más importante de cualquier plan de aprendizaje y desarrollo. Por ejemplo, el aprendizaje verdadero de una destreza que se ha adquirido en un programa de capacitación o resulta de una retroalimentación ocurre en el trabajo mismo, cuando la destreza o la retroalimentación se aplica a una situación real;
- El 20 por ciento del aprendizaje y el desarrollo viene de la retro-alimentación de trabajar y observar con modelos a seguir; y
- El 10 por ciento del aprendizaje y el desarrollo viene de la capacitación formal.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Summerville et al. (2008), p. 45. El modelo ADDIE aparece en literatura ya en los años 70 (ver, por ejemplo, Briggs (1977), p. 390). Se debe notar que existen variaciones del modelo ADDIE pero, en su mayoría estos modelos contienen las fases descritas arriba (Allen (2012), Capítulo 2).

<sup>9</sup> El concepto de aprendizaje 70/20/10 fue desarrollado por Morgan McCall, Robert W. Eichinger and Michael M. Lombardo en el Centro para Liderazgo Creativo y se discute en Lombardo et al. (2000).

### Cuadro 13.2. Abordaje de re-desarrollo de capacitación en Kosovo<sup>10</sup>

La Administración Tributaria de Kosovo (TAK), con el apoyo de USAID, realizaron un nuevo diseño de la función de la capacitación del personal. Una parte importante de esto era la introducción de la metodología de diseño de sistemas de instrucción (DSI) para todas las actividades de capacitación basadas en un proceso ADDIE de cinco pasos (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación).

Antes del año 2010, el Departamento de Capacitación TAK operaba como un 'agente de viaje' haciendo los arreglos administrativos para el personal que viajaba fuera de Kosovo, y cada área funcional de la Sede Central TAK organizaba sus propias actividades de capacitación. La Comisión de Capacitación y Políticas previamente establecidas, habían sido abandonadas, y los intentos previos de establecer un programa de Capacitación de Capacitadores había fracasado.

Para mediados del año 2010, la gerencia superior de TAK se comprometió a volver a adoptar su antigua política de capacitación, estableciendo nuevamente su Comisión de Capacitación y contratando todo el personal necesario para su Departamento de Capacitación. Se realizó una evaluación de Necesidades de Capacitación integral que incluía cuatro encuestas de capacidades que cubrían varios roles funcionales en TAK, junto a una encuesta de capacidad institucional para 700 empleados de TAK. La evaluación identificó las necesidades siguientes:

- El restablecimiento del programa "Capacitación de Capacitadores". El nuevo programa incluía tres cursos sobre desarrollo de currículo, preparación de pruebas y destrezas de presentación y facilitación;
- Un rango de cursos de capacitación técnica que cubría educación de contribuyentes y auditoría y reforzaba el cumplimiento del pago de impuestos;
- La capacitación gerencial con seis cursos que incluían gestión de resultados, gestión de desempeño, gestión de equipos, gestión de cambios, gestión de operaciones, y gestión de comunicación; y
- Capacitación en habilidades básicas, tales como destrezas de computación y aprendizaje del idioma inglés.

También se preparó un programa amplio de inducción de 12 meses para 36 nuevos inspectores tributarios contratados que comprendía sesiones alternas de capacitación en y fuera del puesto de trabajo.

Hoy día, TAK tiene un Departamento de Capacitación en pleno funcionamiento apoyado por una Comisión de Capacitación que monitorea el progreso de la actividad de capacitación y un equipo de más de 50 capacitadores internos. TAK se responsabiliza totalmente del diseño y facilitación de todos los cursos de capacitación. TAK tiene un amplio rango de materiales de capacitación, incluyendo guías para instructores y pruebas para antes y después de la capacitación. La calificación de los participantes son consistentemente altas, y las evaluaciones después de las capacitaciones recibidas muestran que se retiene más del 90 por ciento de la capacitación a los tres meses de haber recibido la capacitación.

### Inducción

Además de un programa formal de capacitación, las administraciones tributarias deben tener un programa de inducción. El término 'inducción' se utiliza generalmente en el contexto del lugar de trabajo para describir todo el proceso durante el cual los empleados se ajustan o se aclimatan a sus puestos y al entorno de trabajo. Como una parte de este proceso, la 'orientación' puede ser utilizado para referirse a un curso específico o evento de capacitación en que participan los que recién comienzan en sus primeros días o semanas, y la 'socialización' puede ser utilizado para describir la manera en que los nuevos empleados pueden construir relaciones de trabajo y encontrar sus roles dentro de sus nuevos equipos. El programa de inducción tiene que dar toda la información que necesitan los nuevos empleados sin abrumarlos o distraerlos del proceso esencial de integración a un equipo.

<sup>10</sup> Fuente: autora Diana Osinski.

El propósito de la inducción es asegurar una efectiva integración del personal dentro o a través de la organización, que beneficia tanto al individuo como a toda la organización. Un buen programa de inducción normalmente contiene los siguientes elementos:

- Orientación (física) – describiendo las facilidades de oficina;
- Orientación (organizacional) – mostrando como el empleado encaja dentro del equipo y cómo su papel encaja con las estrategias y metas de la organización;
- Estar conscientes de las otras funciones que existen en la organización, y cómo el empleado encaja dentro de esa estructura;
- Reuniones con empleados claves de alta dirección;
- Información sobre salud y seguridad;
- Capacitación sobre código de conducta/ética;
- Explicación sobre términos y condiciones de empleo;
- Detalle de la historia de la administración tributaria, sus productos y servicios y su cultura y valores; y
- Un claro perfil de los requerimientos del trabajo/ rol.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe adoptar un abordaje que se adhiera a los siguientes principios:

- Para todos los nuevos empleados, se debe tratar, tanto como sea posible, de replicar la misma calidad y contenido del sendero de aprendizaje en el transcurso del primer año;
- Los colegas, gerentes y otros actores designados deben monitorear el avance continuamente durante el período;
- Se deben tomar en cuenta los problemas y asuntos que se presentan y solucionarlos oportunamente;
- El trato a nuevos empleados debe ser personalizado. Sin embargo, su desarrollo debe ser apoyado por medio de la adopción de una fuerte cultura de grupo entre compañeros, y un espíritu de ‘comunidad’;
- Debe haber un fuerte y continuo énfasis en el principio de responsabilidad personal hacia el aprendizaje y desempeño individual;
- Se debe asegurar una fuerte retroalimentación durante el período de aprendizaje; y
- La mayor parte del aprendizaje debe ser en el puesto de trabajo y en consistencia con las prácticas líderes.

### ***Desarrollo de la Carrera Profesional***

Un programa formal de desarrollo de carrera profesional es otro programa clave que facilita la efectiva utilización de los empleados de la administración tributaria. Los programas de desarrollo de carrera profesional permiten que los empleados puedan comparar sus destrezas e intereses en el trabajo con las oportunidades para el desarrollo y avance dentro de la organización tributaria. Los programas formales para el desarrollo profesional tienen varios propósitos importantes para la organización tributaria. Éstos pueden:



- Dar a los empleados la oportunidad de aprender y avanzar;
- Fomentar la satisfacción profesional y, por lo tanto, retener a los empleados y reducir el costo de la deserción;
- Llenar puestos vacantes con candidatos internos;
- Apoyar el movimiento de empleados hacia nuevos puestos;
- Estimular la creatividad y altos niveles de interés en el trabajo a lo largo y ancho de la organización tributaria;
- Desarrollar profundidad y relevo en el personal.

Un programa de desarrollo de carrera profesional es un programa formal que requiere de la función de RRHH para coordinar la recolección de información de toda la organización, y adicionalmente desarrollar un programa que llene las necesidades de la organización tributaria y de sus empleados. A continuación se encuentra una lista de los componentes de un programa formal de desarrollo de carrera profesional:

- **Analizar los planes de contratación para determinar las necesidades de desarrollo de carreras de alta prioridad.** Determinar las necesidades de alta prioridad en el desarrollo de carreras profesionales al analizar los planes de contratación y en la identificación de posiciones que pueden ser afectadas por los cambios, tales como cambios en las prioridades organizacionales, requerimientos de destrezas y experiencia, y carga de trabajo. Se pueden describir algunas necesidades de alta prioridad de desarrollo profesional en los siguientes tipos de situaciones:
  - Trabajos que requieren de habilidades que en la actualidad no poseen los empleados (por ejemplo, la adopción de modernos controles de contribuyentes tributarios, tales como investigaciones de fraude);
  - Trabajos que se enfocan a lograr las metas de asuntos de alta prioridad (por ejemplo, instituyendo la selección y planificación de auditorías modernas basadas en riesgos);
  - Trabajos con una historia de rotación elevada ( ejemplo, personal técnico en la función de apoyo de TI);
  - Trabajos donde se espera que la carga de trabajo cambie notablemente (ejemplo, procesamiento de declaraciones de impuestos con cambios en el umbral del IVA); y
  - Trabajos que requieren destrezas especiales y especialización (ejemplo, auditores de transferencia de precios);
- **Identificar puestos de trabajos integrados dirigidos hacia el programa de desarrollo profesional.** Puestos de trabajo integrados son trabajos cuyos requisitos de destrezas, conocimiento y experiencia son similares. En esencia, las funciones de la administración tributaria detalladas en el Capítulo 2 de este documento, son puestos de trabajo integrados. Sin embargo, también es posible un nivel superior de compactación de datos, tal como se observa en las estructuras organizacionales empleadas por muchas administraciones tributarias. Varias administraciones tributarias combinan las funciones frente al cliente (contribuyente) en una sola división, tales como los servicios para contribuyentes tributarios y educación con registro, o recaudaciones y auditoría con programas especiales de cumplimiento, así como la identificación de contribuyentes morosos.

- **Completar descripciones de trabajo y requisitos en cuanto a destrezas para empleo en puestos de trabajos integrados.** La identificación de requisitos en cuanto a destrezas para los empleos dentro de los puestos de trabajo integrados meta constituye un factor importante dentro de un programa de desarrollo profesional.
- **Desarrollar trayectorias profesionales.** Una trayectoria profesional es una forma lógica de progresar de un empleo a otro dentro de puestos de trabajos integrados y entre ellos. La trayectoria profesional se basa en los requisitos comunes de destrezas que exigen los trabajos.
- **Crear recursos de información sobre trayectorias profesionales para empleados y gerentes.** La información sobre senderos profesionales debe estar por escrito y disponible para que los gerentes y empleados puedan utilizarla en la planificación y desarrollo del personal.
- **Proveer herramientas y capacitación para el desarrollo profesional del personal.** Tanto los gerentes como los empleados tienen responsabilidades dentro de un programa de desarrollo profesional exitoso. Los materiales escritos y programas de capacitación definen y comunican los papeles, responsabilidades, recursos, y oportunidades en un programa de desarrollo profesional.
- **Los gerentes generalmente son responsables de realizar sesiones de planificación de desarrollo profesional con sus empleados.** En las sesiones de planificación de desarrollo profesional, los gerentes ayudan a los empleados a identificar sus destrezas, intereses, experiencia, y posibles metas profesionales. Los planes de desarrollo profesional incluyen actividades de desarrollo, tales como, capacitación de destrezas adicionales, asignaciones de trabajos especiales, y otras tareas que abren oportunidades para que los empleados desarrollen nuevas destrezas. Los gerentes necesitan capacitación, apoyo y consulta para llevar a cabo su papel de orientación para el desarrollo profesional.
- **Los empleados tienen la responsabilidad de informarse de las posibilidades existentes para sus trayectorias profesionales y de tomar decisiones sobre metas profesionales.** Los programas de desarrollo profesional para los empleados generalmente se centran en ayudarlos a evaluar sus destrezas, intereses y experiencia y a fijar sus metas profesionales.
- **Desarrollar un sistema para monitorear los planes y el avance de los individuos en su desarrollo profesional.** La función de RRHH juega un importante papel en la coordinación del desarrollo de información para senderos profesionales y en establecer un sistema en toda la organización que pueda monitorear los planes y el avance de la trayectoria profesional de cada individuo. Los empleados que están activamente involucrados en actividades de desarrollo profesional constituyen una reserva de candidatos internos disponibles para ser colocados en posiciones vacantes.

### *Sucesión a nivel de Gerentes*

Otro programa importante con la que deben contar las administraciones tributarias es un Plan para la Sucesión de los Gerentes. La planificación de la sucesión de los gerentes constituye el proceso formal que identifica actividades de desarrollo para preparar a un empleado para posiciones gerenciales de mayor responsabilidad. La planificación de sucesión de gerentes es importante para la administración tributaria porque establece un método para identificar sucesores para cada posición gerencial clave. La

sucesión gerencial asegura la continuidad del liderazgo gerencial, lo cual es importante especialmente en los entornos donde existe una notable rotación entre el personal gerencial.

En lugares donde existe una notable rotación, es necesario preparar un grupo mayor de gerentes intermedios que de otra manera podría ser necesario. Cuando existe un plan efectivo de sucesión de gerentes, la administración tributaria tiene más flexibilidad para mover a los gerentes de manera estratégica dentro de la organización. A continuación se describen los componentes de un programa de sucesión gerencial:

- **Evaluar el desempeño personal de los gerentes.** En la evaluación de desempeño de los gerentes las administraciones tributarias utilizan entre otros la siguiente información:
  - Calificación del rendimiento;
  - Clasificación dentro de su grupo afín;
  - Enumerar áreas para mejoras; y
  - Crear un plan de desarrollo.
- **Identificar futuras posiciones potenciales para cada gerente.** Ya que una de las metas principales de la planificación de sucesión gerencial es la de identificar reemplazos potenciales para posiciones abiertas en la gerencia, se evalúa cuidadosamente a los gerentes para identificar el potencial que pueden tener para futuros cargos disponibles. El potencial que se evalúa en cada gerente incluye la promoción, el movimiento hacia posiciones laterales, y su idoneidad para la posición que ocupa actualmente. Esta evaluación incluye un estimado de la cantidad de tiempo que necesita este gerente para su preparación para los potenciales futuros cargos.
- **Identificar posibles sucesores para cada uno de los gerentes actuales.** Se identifican posibles sucesores para cada uno de los gerentes.
- **Resumir información de la evaluación de cada gerente.** Se hace una compilación y resumen de las evaluaciones de cada gerente. Basado en el resumen realizado, se identifican prioridades y planes para los programas de desarrollo gerencial, tales como:
  - Capacitación;
  - Tareas; y
  - Talento gerencial para reclutamiento y contratación.

### 13.1.5. Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es el proceso de gestionar a los empleados y equipos de la administración tributaria basada en expectativas de desempeño ya establecidas y resultados de desempeño que ya han sido comprobados. La OCDE ha notado que el 91 por ciento de las administraciones tributarias que se reportan indican que cuentan con sistemas de desempeño gerencial. Un número significativo (el 36 por ciento) no establece objetivos para cada miembro del personal al inicio del período de desempeño, pero todos informan que los miembros de su personal están sujetos a evaluaciones de desempeño.<sup>11</sup> La administración tributaria de México es una de las pocas que realizan evaluaciones de 360 grados y

---

<sup>11</sup> OCDE (marzo 2011), p. 101.

donde el rendimiento es evaluado por el supervisor, los compañeros de trabajo, los subordinados y los clientes.<sup>12</sup>

### 13.3. Evaluación de 360 grados

Tradicionalmente, la evaluación de desempeño, se ha limitado al proceso de retroalimentación entre empleados y supervisores. Sin embargo, con un enfoque incrementado sobre el trabajo en equipo, el desarrollo de los empleados y el servicio al cliente, las organizaciones han encontrado sistemas para obtener retroalimentación de desempeños provenientes de una variedad de fuentes adicionales. Según la Oficina de Gestión de Personal de la EEUU de NA (OPM)<sup>13</sup> una "evaluación de 360-grados" representa un círculo completo de fuentes de retroalimentación de desempeño con quienes interactúa el empleado en el trabajo, tales como el supervisor del empleado, los compañeros afines, subordinados y clientes. La OPM advierte que no es necesario ni apropiado en cada ocasión incluir todas las fuentes de retroalimentación en un programa de evaluación particular, porque se debe considerar la cultura y misión de la organización, y el propósito de la retroalimentación diferirá dependiendo de qué fuente venga.

En la evaluación de 360 grados, por lo general, los proveedores de retroalimentación completan un formulario de retroalimentación en línea con preguntas que cubren un amplio rango de habilidades del empleado en el puesto de trabajo. El formulario de retroalimentación incluye preguntas que se miden en una escala de valores y también solicita a los encuestados que incluyan comentarios por escrito. La persona que recibe la retroalimentación también completa una encuesta de autoevaluación que incluye las mismas preguntas que otros reciben en sus formularios.

Una compañía internacional que se especializa en retroalimentación de 360 grados, encuestas para empleados y otras herramientas<sup>14</sup> explica que las evaluaciones de 360 grados sí proveen retroalimentación pertinente que puede ayudar a evaluar comportamientos y habilidades de cómo otros perciben al empleado, las destrezas, tales como la habilidad para escuchar y la cortesía y las áreas subjetivas como el trabajo en equipo, liderazgo y el carácter. Sin embargo, estas evaluaciones no proveen retroalimentación para medir hasta qué grado los empleados están cumpliendo con los objetivos de desempeño, si un empleado cumple con los requisitos básicos para el trabajo, la idoneidad de las destrezas técnicas básicas o específicas para el trabajo, o si tiene un criterio objetivo, tales como objetivos de asistencia al trabajo y cuantitativos.

Tal proceso de gestión de desempeño requiere que los gerentes de primera línea, consistentemente:

- Definan requisitos y expectativas de desempeño;
- Comuniquen las expectativas de desempeño a los individuos y equipos;
- Midan el desempeño real en relación al desempeño deseado; y
- Provean retroalimentación regularmente y recompensen el desempeño deseado.

La función de las HHRR debe ser la de dar apoyo a los gerentes de primera líneas brindando actividades y programas que faciliten el proceso de gerencia de desempeño. EL proceso comienza con las metas de la administración tributaria. Para dar apoyo a los planes de la administración tributaria, cada departamento, unidad de trabajo, o equipo fija sus metas y planes. Para apoyar las metas del equipo de trabajo, cada persona en el equipo tiene normas u objetivo individuales. Los gerentes deben proveer motivación y retroalimentación con el fin de mantener al equipo en un continuo avance y en la dirección

<sup>12</sup> Ídem., p. 110.

<sup>13</sup> Oficina de Gestión de Personal de los Estados Unidos (1997), p. 1.

<sup>14</sup> CustomInsight.com (2013), p. 2.

correcta. Cuando alguien continuamente presenta una deficiencia de desempeño, los gerentes deben proveer adiestramiento continuo. Si el problema de desempeño no mejora, los gerentes deben realizar consultas disciplinarias.

Después de un período de tiempo establecido por el liderazgo de la administración tributaria, los gerentes deben escribir y consultar sobre la evaluación de desempeño comparándolo con las normas y objetivos del individuo o del equipo. Una evaluación de desempeño es un resumen del desempeño del empleado o del equipo a través de un período específico de tiempo, generalmente de seis o doce meses. Una evaluación de desempeño efectiva se fundamenta en las normas y objetivos establecidos al inicio del período de desempeño. Sin embargo, deberá tomarse en cuenta que las evaluaciones de desempeño no reemplazan la retroalimentación y el adiestramiento continuo. Lo que es más importante aún, es que generalmente éstos no motivan o mejoran el desempeño. El propósito de las evaluaciones de desempeño es que:

- Sirvan como puntos de verificación periódicas para proveer retroalimentación formal al empleado; y
- Documenten el desempeño para poder tomar decisiones futuras de gestión tal como se describe abajo.

Los empleados pueden ser evaluados individualmente o en equipos. Las evaluaciones pueden ser realizadas por el gerente del empleado o por el equipo de trabajo, por los colegas afines, o por el equipo mismo.

Los formularios de evaluación varían de una administración tributaria a otra. Más importante que el formato que tiene el formulario, es la habilidad de evaluar el desempeño con precisión y documentar la justificación para la valoración. Es común ver valoraciones de alto desempeño sin ninguna justificación escrita para respaldarlas. En tales casos, la valoración de desempeño es menos valiosa como métrica para ser utilizada en la toma de decisiones relacionadas al personal.

Un sistema de evaluación de desempeño tiene muchos componentes para asegurar que funciona para el beneficio de los empleados y de la administración tributaria. El sistema generalmente provee guía sobre los siguientes puntos:

- La frecuencia que se debe tener en las evaluaciones de cada equipo o empleado (usualmente cada seis o doce meses, aunque para algunas normas los gerentes pueden necesitar de una retroalimentación diaria o semanal. Los empleados son más propensos a trabajar para mejorar su desempeño si reciben información frecuente sobre cómo se están desarrollando);
- Cómo se debe fijar la fecha de la evaluación para cada empleado o equipo (por ejemplo, el aniversario de su inicio, la misma fecha para todos los empleados o equipos, o algún otro método);
- Las categorías que se incluyen en las evaluaciones (se puede proveer un formulario para la evaluación);
- La escala de valores que se utilizará para evaluar el desempeño;

- El método para archivar las evaluaciones, y quiénes tienen acceso a los archivos de las evaluaciones; y
- Si las valoraciones de las evaluaciones afectarán los incrementos salariales.

Después de completar una evaluación de desempeño, los gerentes deberán poder tomar decisiones con relación a las siguientes cinco áreas:

- Recomendaciones salariales;
- Recomendaciones para promociones;
- Planificación profesional;
- Planificación de desarrollo; y
- Posibles acciones de disciplina.

Estas decisiones también pueden ser tomadas por un pequeño grupo de personal de la alta gerencia en lugar del gerente directamente. El gerente continuará entonces el proceso de gestión de desempeño al revisar y establecer nuevas normas y objetivos de desempeño con el empleado y /o el equipo.

Con el propósito de hacer a los empleados saber cómo es su desempeño, es muy importante que un gerente de administración tributaria pueda proveer retroalimentación frecuente y apropiada. La retroalimentación es comunicar la información sobre la calidad y cantidad del desempeño de un individuo o equipo. La forma más efectiva de proveer retroalimentación es cuando el gerente lo hace verbalmente y en persona. El proceso de proveer retroalimentación es sencillo y generalmente no toma mucho tiempo.

También es importante que los gerentes motiven a sus empleados. Lo que los gerentes dicen y hacen afecta la habilidad del individuo de motivarse a sí mismo/a. Por lo tanto, el gerente crea un *ambiente para la motivación*. Motivar a los empleados o crear un entorno de motivación figura como parte de todo lo que hace un gerente. Las mejores ventajas logradas de un esfuerzo consciente por parte de los gerentes para motivar a los empleados son:

- Incremento de la productividad;
- Mayor calidad de trabajo; y
- Estado de ánimo mejorado.

A continuación se detallan cuatro estrategias para motivar a los empleados:

- Brindar retroalimentación a los empleados
  - Refuerza el desempeño actual y deseado;
  - Corrige desempeño no deseado; y
  - Provee información sobre como completar una tarea.
- Proveer un entorno positivo de trabajo
  - Establece dirección para el equipo de trabajo;
  - Establece un buen ejemplo;

- Provee actividades de trabajo satisfactorias;
- Provee un ambiente de trabajo satisfactorio; y
- Elimina obstáculos para la satisfacción laboral.
- Dar reconocimiento y premios apropiados
  - Incluye el reconocimiento positivo por el trabajo bien realizado; e
  - Incluye pequeños regalos, certificados y premios.
- Solicitar ideas y retroalimentación de los empleados
  - Escucha y acoge nuevas ideas con satisfacción;
  - Realiza reuniones de personal para mantener informados a todos; y
  - Solicita sugerencias a los empleados sobre maneras de mejorar el ambiente de trabajo y superar los obstáculos.

Si las estrategias de retroalimentación y motivación no fomentan un rendimiento óptimo de la administración tributaria, los gerentes pueden tener que orientar a algunos empleados. La orientación constituye un proceso más formal para la resolución de problemas que la retroalimentación. El resultado de una sesión de orientación debería ser un plan para mejorar o corregir el desempeño del individuo. La orientación mantiene enfocado al individuo en las metas de desempeño y corrige o mejora el bajo desempeño.

### **13.1.6. Satisfacción y Participación del Personal**

La participación del personal es vital para las organizaciones de alto rendimiento y muchos funcionarios tributarios monitorean y evalúan la satisfacción de sus empleados. Según la OCDE, el 81 por ciento de las administraciones tributarias mide la participación, satisfacción y motivación<sup>15</sup> de manera rutinaria. Las organizaciones altamente efectivas involucran a su personal y les ayudan a hacer enlaces significativos entre ellos y el propósito de sus labores.

Las organizaciones que son capaces de comunicar un enlace significativo entre sus empleados y con el propósito central de la organización se desempeñan mejor que las que no lo hacen. Un mejor desempeño que influye en un desempeño financiero más consolidado y un incremento en la satisfacción del cliente y del empleado. La comunicación exitosa del propósito organizacional, también es beneficiosa en términos de reclutamiento y retención del personal.<sup>16</sup> En los entornos en los cuales es difícil atraer y retener a los mejores empleados, ésta es una medida potente y realizable para los gerentes. Además, cuando se realizan encuestas entre los empleados para medir la satisfacción de éstos, es una buena práctica diseminar y compartir los resultados después.

---

<sup>15</sup> OCDE (marzo 2011), p. 100.

<sup>16</sup> La encuesta de Creencias Básicas y Culturales de Deloitte del 2012 se realizó entre 1,310 adultos americanos de 18+ años de edad, que son empleados de tiempo completo en empresas no gubernamentales, lucrativas con 100 ó más empleados. De esos profesionales que calificaron, 298 se clasifican como gerentes y 1,012 como no gerentes, basado en su título o rol de trabajo.

### 13.1.7. Compensación

Obviamente, las administraciones tributarias necesitan que los empleados realicen trabajos relacionados con impuestos, y una de las razones fundamentales por las que trabajan los empleados es para recibir un salario. Más allá de las razones organizacionales básicas para pagar salarios, algunas administraciones tributarias manejan la compensación para lograr otras metas. Las siguientes filosofías de compensación están diseñadas para lograr varias metas designadas y se pueden utilizar solas o combinadas.

Figura 13.5. Filosofías de compensación

Filosofía	Definición	Razón
<b>Pago por trabajo</b>	Cada trabajador que realiza el mismo trabajo, recibe el mismo salario.	El trabajo en cierto puesto tiene un valor específico. Nadie en ese puesto recibe más o menos de ese valor. La administración tributaria puede dar incrementos salariales a todos sus empleados por el costo de vida, basado en el porcentaje de la inflación. Este enfoque podría evitar la tensión que surge de las diferencias de pago para los empleados que realizan el mismo trabajo, pero también podría desalentar la motivación por la innovación y el logro.
<b>Pago basado en el precio del mercado</b>	Cada trabajador que realiza en mismo trabajo, se encuentra dentro de un rango salarial basado en el precio del mercado (salarios promedio para las mismas competencias).	La administración tributaria puede seguir la filosofía de pagar salarios de alto rango con el fin de atraer buenos trabajadores.  La administración tributaria puede seguir una filosofía de pagar salarios de rango medio, con el fin de retener a los empleados a nivel competitivo.  La administración tributaria puede seguir la filosofía de pagar salarios de bajo rango con el fin de reducir gastos salariales, en este caso la administración tributaria toma el riesgo de no poder atraer o retener buenos trabajadores.
<b>Pago por antigüedad</b>	Cada trabajador recibe la misma cantidad o porcentaje de incremento salarial cada año, después de varios años los trabajadores con más antigüedad reciben un pago más alto que los trabajadores que no han trabajado en la administración tributaria por la misma cantidad de tiempo.	Los trabajadores son compensados por permanecer en el puesto. El propósito de esta filosofía es de retener a los trabajadores que tienen conocimiento y experiencia laboral dentro de la administración tributaria.



Filosofía	Definición	Razón
<b>Pago por desempeño</b>	Los incrementos salariales anuales (por mérito) se basan en el desempeño del trabajador durante el año. Un sistema de pago por desempeño generalmente utiliza rangos salariales basados en precios del mercado.	Los trabajadores son compensados por buen rendimiento. Los trabajadores de alto rendimiento reciben los incrementos salariales por su buen rendimiento. Los de más alto rendimiento reciben los incrementos salariales de más alto porcentaje. Los trabajadores de rendimiento promedio, reciben incrementos salariales cerca o un poco más altos que el porcentaje de la inflación. Los que tienen bajo rendimiento no reciben incrementos. El propósito de esta filosofía es retener a los trabajadores de buen rendimiento. En teoría, los trabajadores tienen más control de sus salarios. Los Buenos trabajadores pueden progresar hasta la cima de su rango salarial en algunos años y llegar a ser altamente compensados por la calidad de su trabajo.
<b>Incentivos y bonos</b>	Las compensaciones por encima del salario del trabajador. Se pagan incentivos por realizar trabajos más allá de las expectativas normales, basadas en la cantidad por encima de lo normal. Los bonos se pagan basados en el logro de ciertos criterios o niveles de logro. Los bonos por lo general están más disponibles para los ejecutivos, pero pueden ser otorgados a cualquier trabajador por un logro especial.	Los incentivos incrementan la productividad sin contratar trabajadores adicionales y añadiendo gasto salarial.  Los bonos motivan a los trabajadores a esforzarse por ser excelentes. Los criterios para los bonos ejecutivos generalmente se establecen, como un contrato, al inicio del ejercicio fiscal. El criterio generalmente incluye metas de desempeño altas (individuos, departamento, y la administración tributaria).

## 13.2. Tendencias Comunes

### 13.2.1. Trabajos Específicos y Condiciones Presupuestarias

Las funciones de RRHH a través del gobierno moderno utilizan sistemas de evaluación de trabajo complejos que miden los roles y las responsabilidades de los trabajos a través del servicio público. Para equilibrar las escalas salariales de las agencias gubernamentales, se categorizan los puestos de trabajo dentro de una matriz general, en la cual cada puesto que tiene un peso similar de responsabilidad recibe la misma remuneración sin importar de cuál agencia o departamento proviene.

Durante muchos años, el personal de administración tributaria ha argumentado que su trabajo es único dentro del servicio público general, y que ellos enfrentan tareas mucho más difíciles que los trabajos de

escritorio normales de muchos departamentos. Han habido innumerables resultados de discusiones acerca del tema de si el personal de administración tributaria merece ser más altamente compensado por su trabajo.

Tal como se señaló en el Capítulo 3, la autoridad tributaria semiautónoma (SARA) es un enfoque para implementar condiciones separadas para el personal de autoridad tributaria. Los países de Latino América y el Caribe (LAC) están, de hecho en la vanguardia de la reorganización de las administraciones tributarias en SARAs que previamente se encontraban bajo el Ministerio de Finanzas. Como se presenta en el Capítulo 3, la remuneración del personal del servicio al público es generalmente muy baja en la mayoría de los países en desarrollo y está muy lejos de ser competitiva con respecto al sector privado. Esta situación puede contribuir al nivel significativo de corrupción observado. Los estudios sobre los éxitos de SARA permanecen inconclusos. Una presentación reciente de la FMI, enfocada principalmente en los SARAs de África, señala que mientras las SARAs han ayudado a incrementar la remuneración de los funcionarios tributarios y han mejorado los RRHH, no han dado lugar a una reducción de la corrupción, ni han incrementado la flexibilidad para la reforma, y mejores incentivos para un buen desempeño entre el personal.<sup>17</sup>

Como alternativa de separar la escala salarial de la administración tributaria del servicio público, algunas administraciones tributarias, han considerado premiar a los funcionarios tributarios en base a la cantidad de recaudaciones tributarias anuales. Permitir que la administración tributaria retenga una porción de los ingresos recaudados, ya sea para pagar los salarios de los funcionarios tributarios o para el presupuesto general ha tenido muchas desventajas. Estos se deliberan en detalle en los Capítulos 10 y 14, con un ejemplo en el Cuadro 13.4 a continuación.

#### **Cuadro 13.4. Remuneración basada en la recaudación anual en Egipto<sup>18</sup>**

El Comisionado Tributario de Ventas en Egipto negoció el 20 por ciento de las recaudaciones tributarias de ventas anuales en exceso de la meta de recaudación establecida por el Ministerio de Finanzas como un bono departamental para ser gastado a la discreción del Comisionado. El Departamento de Impuestos sobre la Renta resintió de forma especial este bono. La meta de recaudación de impuestos sobre venta fue sobrepasada cada año, y hubo rumores continuos de que empleaban recaudaciones avanzadas y otros medios nefastos. Cuando el Departamento de Impuestos sobre la Venta y el Departamento de Impuestos sobre Renta se combinaron en la Autoridad Tributaria de Egipto se abandonó este sistema.

### **13.2.2. Niveles de Personal**

Desde el año 2004, la OCDE ha estado recogiendo datos sobre las planillas en las administraciones tributarias, y los datos muestran una tendencia a reducir el personal.<sup>19</sup> Al ganar más eficiencia operativa en las administraciones tributarias a través de un incremento de las transacciones electrónicas y el flujo de información, la tecnología mejorada en el entorno de trabajo, el incremento de la automatización, y la reorganización del flujo de trabajo a través de líneas funcionales, se están reduciendo las necesidades

<sup>17</sup> Kloeden et al. (2012), p. 9.

<sup>18</sup> Fuente: autor Colin Lethbridge.

<sup>19</sup> OCDE (marzo 2011), p. 137.

de personal. A continuación se observa con claridad la tendencia hacia una reducción general en los niveles de contratación de personal. Más aún, los funcionarios con niveles relativamente bajos de personal informan en general que esperan contratar menos empleados hasta el año 2015.

### **13.3. Madurez de la Administración Tributaria**

Esta sección presenta un modelo de cuatro niveles que permite a los funcionarios interesados autoevaluar el nivel general de madurez del marco de trabajo de los RRHH de su administración tributaria.

#### *Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional: Nivel de Madurez 1*

Palabra clave: "Básico"

- La función de RRHH no se considera como parte estratégica de la gestión del desempeño de la organización.
- La función de RRHH puede realizarse dentro de la administración tributaria o como parte del servicio público más amplio, pero sin importar donde encaja esta función todavía no es capaz de realizar un rango de servicios modernos para la organización.
- La función de RRHH se enfoca principalmente en actividades administrativas de RRHH básicas.
- La organización aún no ha desarrollado un código de conducta.
- La estructura de remuneración aún no incentiva de manera efectiva las acciones éticas y el alto desempeño.
- Las descripciones de trabajo aún no han sido desarrolladas, están desactualizadas, o carecen de detalles.
- El grupo de líderes con antigüedad en la función de RRHH carece de destrezas de RRHH, capacitación y educación.
- La capacitación es de carácter ad hoc o está limitada a que el personal antiguo capacite al personal joven sobre los cambios en el código tributario.
- La organización carece de un currículo de capacitación, de acceso a capacitadores, y/o acceso a capacitación relevante.

#### *Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional: Nivel de Madurez 2*

Palabra clave: "En desarrollo"

- La función de RRHH reconoce que puede jugar un rol estratégico en ejecutar la misión de la organización y está comenzando a revisar sus roles y responsabilidades con una visión hacia incrementar la efectividad de las funciones centrales, tales como la contratación, retención, desarrollo, capacitación, remuneración y motivación.
- La función de RRHH está dando seguimiento a la satisfacción que sienten sus actores claves con sus servicios y está tratando de construir sobre las fortalezas y afrontar las debilidades.

- La función de RRHH está revisando su propia estructura, roles y responsabilidades, y necesidades de personal a la luz de la retroalimentación de los actores claves.
- La función de RRHH está revisando las leyes y políticas que limitan su efectividad y está recomendando cambios relevantes.
- La función de RRHH reconoce su rol clave en promover y reforzar los códigos de ética y conducta y está comenzando a cumplir este rol.
- Se ha realizado un análisis de las necesidades de capacitación de la administración tributaria que está tomando la forma de un plan de capacitación y desarrollo.

### *Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional: Nivel de Madurez 3*

Palabra clave: "Consolidándose"

- La función de RRHH se considera en el resto de la administración tributaria como que está proporcionando un servicio importante y vital.
- La función de RRHH está logrando niveles incrementados de satisfacción entre sus actores principales en sus funciones centrales, incluyendo la contratación, retención, desarrollo, capacitación, remuneración y motivación.
- La función de RRHH es capaz de influenciar las leyes y políticas que limitan su efectividad.
- La función de RRHH da seguimiento al cumplimiento de ética y códigos de conducta y está viendo un incremento en el cumplimiento.
- Un sistema efectivo de capacitación y desarrollo de personal se ha establecido y está produciendo impacto sobre el trabajo, tal como lo validan las evaluaciones de los cursos.

### *Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional: Nivel de Madurez 4*

Palabra clave: "Dirigiendo"

- La función de RRHH se considera en la administración tributaria como un socio estratégico clave y toma parte en todas las decisiones principales que se realizan en los más altos niveles de la organización.
- La función de RRHH da seguimiento a su desempeño en ejecutar soluciones centrales y continuamente mejora sus sistemas.
- Las leyes y políticas son conducentes a construir una administración tributaria fuerte, capaz y motivada, y la función de RRHH se ve como un asesor importante cuando se están considerando nuevas leyes y políticas.
- Se le da seguimiento a través de medios electrónicos a gran parte del código de conducta y de los sistemas de cumplimiento relacionados, para que el personal de RRHH pueda identificar anomalías eficientemente e investigarlas más según la necesidad.
- El sistema de capacitación y desarrollo de personal promueve una mejora continua de enfoques de capacitación y currículo con el fin de mantenerse actualizado y efectivo de tal forma que las operaciones mejoran visiblemente debido a la capacitación y el desarrollo que recibe el personal.

- Algunos de los empleados del gobierno más satisfechos se encuentran en la administración tributaria, y es fácil para la organización atraer y retener personal de alto desempeño.

### 13.4. América Latina y el Caribe

El estudio más reciente de CIAT de las administraciones tributarias de Latino América provee una buena sinopsis de RRHH en las administraciones tributarias en la región, y las siguientes deliberaciones se han extraído del estudio.<sup>20</sup>

En el año 2010, el número de contribuidores comparados a los empleados de la administración tributaria en la región del LAC fue de un promedio de 760.<sup>21</sup> Este número de personal es comparable al número promedio en las economías de ingresos medio-altos, pero más bajo que el promedio en las economías de alto ingreso (906 contribuyentes a personal tributario). Es interesante notar que el número de empleados de las administraciones tributarias en la región incrementó en un promedio de 9.1 por ciento entre 2006-2010, contrario a la tendencia hacia abajo en los países OCDE antes mencionados, y también contrario a lo que se esperaba de la comparación mencionada anteriormente. Esta cifra predomina hasta cierto punto en varios países con un pronunciado incremento de personal (Brasil, Ecuador, Guatemala, Nicaragua y Uruguay), aunque en algunos países se ha observado una disminución pronunciada (Bolivia, Colombia, la República Dominicana y Paraguay).

En el año 2010, la distribución de personal era de un promedio de 11.9 por ciento en servicios al contribuyente, 30.1 por ciento para auditoría y fiscalización, 25.2 por ciento para ingresos y recaudación, y el 32.8 por ciento para otras funciones, de las cuales el 22.4 por ciento fueron dedicados a servicios administrativos, RRHH y tecnología de la administración. La proporción del personal que se dedicaba a la auditoría y fiscalía, parece ser consistente con los promedios de OCDE, mientras que la proporción del personal que se dedicaba al control tributario parece ser bastante alto. A pesar de que la definición de funciones en esta distribución no queda claro, es interesante notar que CIAT señala que el número de personal en las funciones de control tributario es en general insuficiente.

Tal como se señala en el Capítulo 3, los países LAC han estado en la vanguardia con relación al establecimiento de SARAs. Este es uno de los factores que ha dado lugar a las mejoras en cuanto a la remuneración de los funcionarios tributarios. Los salarios de los oficiales tributarios son en general, más altos que los del resto del sector público, aunque todavía están por debajo del sector privado (con la excepción de Argentina). La mayoría de las administraciones tributarias han establecido la compensación variable (ej., bonos) basados en el desempeño, la cual puede en algunas administraciones llegar hasta el 20 por ciento del salario básico. Existen grandes variaciones en la remuneración, pero esto es de esperar dadas las diferentes situaciones socio económicas.

---

<sup>20</sup> Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otros (2012), capítulo 3. Se dispone de menos información de las administraciones tributarias del Caribe.

<sup>21</sup> Base de datos de Recaudación de Impuestos de USAID, <http://egateg.usaid.gov/collecting-taxes>.

### Cuadro 13.5. Reformando los niveles del personal y la compensación en Perú

Perú es un ejemplo dramático, además de ser de los primeros ejemplos de reformas en los niveles de personal y compensación en la administración tributaria. El SARA de Perú fue establecido en 1988, pero la verdadera reforma tuvo lugar en 1991. Entre marzo y septiembre de 1991 la fuerza laboral de la administración tributaria se redujo de 3,000 hasta 800 por medio de renuncias voluntarias con incentivos monetarios y pruebas de habilidades, y los salarios fueron incrementados para llegar a ser competitivos con el sector privado.<sup>22</sup>

Sin embargo, en la actualidad, la administración tributaria del Perú sobresale como la única administración tributaria en Latino América donde los salarios son notablemente más bajos que los del sector privado.<sup>23</sup>

Los procesos de reclutamiento están bien establecidos y, según el estudio de CIAT son "impecables". Para el reclutamiento se utilizan pruebas técnicas, y en algunos casos, se requiere que los candidatos aprueben cursos seleccionados en centros de capacitación de administración tributaria. Más del 50 por ciento de los empleados poseen títulos universitarios, lo cual es más alto que el promedio de OCDE. La capacitación continua es una prioridad, y la mayoría de las administraciones tributarias de LAC cuentan con departamentos de capacitación que utilizan tanto la capacitación presencial como la de distancia para enseñar los temas gerenciales y técnicos.

### Cuadro 13.6. Capacitación de funcionarios tributarios en Chile

El Servicio de Ingresos Internos de Chile organiza diferentes cursos educativos que duran entre cinco semanas y cinco meses que se dedican al trabajo en equipo, la toma de decisiones, el estrés, la gestión de tiempo, el autoestima, la comunicación, el desarrollo personal y otros temas. Ya a mediados de los años 90, 2,500 personas estaban pasando más de 100,000 horas al año en capacitaciones.<sup>24</sup>

Hoy día Chile tiene una de las tasas de deserción más bajas entre las administraciones tributarias de los países OCDE – 2.8 por ciento 2009. Continúa identificando las necesidades del personal, desarrollando planes de capacitación dirigidos hacia alcanzar niveles más altos de eficiencia en equipos de trabajo, y a evaluar la capacitación para la eficacia. Esto último es importante, ya que la Ley Chilena 20.431 de abril 2010 establece un incentivo económico vinculando la satisfacción del contribuyente al nivel de servicio provisto, tal como se mide en las encuestas a contribuyentes.

## 13.5. Puntos de Referencia Clave y Directrices

Para medir el desempeño de la función de RRHH de la administración tributaria se necesita comprender como los empleados perciben el desempeño de la administración tributaria en las áreas claves que se describen abajo, y si la satisfacción del empleado mejora con el tiempo.

- ¿Están satisfechos los empleados con las normas de comunicación en la administración tributaria?
- ¿Se sienten bien capacitados para llevar a cabo sus deberes y responsabilidades, y tienen prospectos satisfactorios para el desarrollo profesional dentro de la administración tributaria?

<sup>22</sup> Bejakovic (sin fecha), p. 12.

<sup>23</sup> Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT) y otros (2012), sección 3.4.

<sup>24</sup> Bejakovic (sin fecha), p. 13.

- ¿Tienen suficiente capacitación para utilizar de forma efectiva, eficiente y productiva la tecnología de la administración tributaria, y está actualizada esta capacitación? ¿Sienten que el equipo y la tecnología disponible es suficiente para permitirles realizar su trabajo?
- ¿Están satisfechos con la forma en que el liderazgo de la administración tributaria gestiona el cambio y mide el desempeño de los empleados?
- ¿Poseen una descripción general de trabajo que está actualizada y refleja con precisión su posición en la administración tributaria, junto con políticas y procedimientos formales escritos sobre cómo realizar su trabajo diario?

Un cuestionario ejemplo que aborda las cinco áreas anteriores se encuentra en el Apéndice 13.A. Además, pueden surgir varios estándares de referencia de la discusión anterior:

- En lugares donde las declaraciones tributarias se hacen universalmente (es decir, la mayor parte de los individuos y las empresas están obligadas a declarar sus impuestos), la relación de nivel apropiado de personal de la administración tributaria es de 850 contribuyentes por cada empleado.
- La distribución de los empleados en los países OCDE varía de país a país. Sin embargo, un número significativo de países encuestados informan que más del 30 por ciento de sus empleados están dedicados a la gestión de cuentas de contribuyentes (registro, declaración y pago, servicios al contribuyente), más del 30 por ciento del personal se dedica a la auditoría y fiscalización, y más del 10 por ciento del personal se dedica a la recaudación y cumplimiento obligado. El nivel de empleados de gerencia en dos terceras partes de los países era del 10-20 por ciento.<sup>25</sup>
- El tiempo dedicado al aprendizaje debe ser alrededor de 40 horas por año.
- El índice de deserción de los empleados debe ser bajo (un promedio de 5.5 por ciento en la OCDE<sup>26</sup>).

---

<sup>25</sup> OCDE (marzo 2011), p. 139.

<sup>26</sup> Ídem., p. 112.

## REFERENCIAS:

Allen, Michael (2012), *Leaving ADDIE for SAM*, American Society for Training and Development.

Bejaković, Predrag (n.d.), "Improving the Tax Administration in Transition Countries", Institute for Public Finance, [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/konference/06/10\\_bejakovic.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/konference/06/10_bejakovic.pdf).

Briggs, Leslie J. (ed.) (1977), *Instructional Design. Principles and Applications*, Educational Technology Publications, Inc.

Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), Oficina Regional de Asistencia Técnica FMI, Panamá y la República Dominicana (CAPTAC-DR), y el Banco Interamericano de Desarrollo (2012), "Estado de la Administración Tributaria en América Latina: 2006 – 2010".

CustomInsight.com (2013), "What is 360-Degree Feedback", <http://www.custominsight.com/360-degree-feedback/what-is-360-degree-feedback.asp>.

Kloeden, David and Patrick Fossat (2012), "Revenue Administration Reforms in Africa since the early 1990s...", presentation to the Revenue Administration Reform and Technical Assistance Workshop, Tax Policy and Administration Topical Trust Fund, International Monetary Fund.

Lombardo, Michael M. and Robert W. Eichinger (2000), *The Career Architect Development Planner*, Lominger International: A Korn/Ferry Company.

OCDE (marzo 2011), "Tax Administration in OECD and Selected Non-OECD Countries: Comparative Information Series (2010)", Forum on Tax Administration, Centre for Tax Policy and Administration.

Summerville, Jennifer and Angelia Reid-Griffin (2008), "Technology Integration and Instructional Design", *TechTrends*, Vol. 52, No. 5.

U.S. Office of Personnel Management (1997), "360-Degree Assessment: An Overview".



# Apéndice 13.A. Cuestionario de Desempeño de RRHH<sup>27</sup>

## Preguntas de comunicación

1. Recibo actualizaciones e informes verbales de forma regular de mi gerente, que me mantiene informado de las noticias y avances dentro de la organización y su desempeño relevante para mí y mi equipo.
2. Recibo actualizaciones e informes verbales de forma regular del Director apropiado, que me mantiene informado de las noticias y avances dentro de la organización y su desempeño relevante para mí y mi equipo.
3. Durante el curso de mi trabajo, siento que la calidad de comunicación entre equipos y funciones trabaja bien y que esto me ayuda a mí y a mi equipo a lograr nuestras metas.
4. Mi equipo se reúne regularmente, y estas reuniones son útiles para mantenerme actualizado/a en cuanto al desempeño y otros aspectos de nuestro trabajo relevantes para mí.
5. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo de la organización son claras y entendibles.
6. Las comunicaciones escritas y verbales que recibo de la organización son de relevancia para mí y mi trabajo.
7. Comprendo completamente los objetivos estratégicos de la organización y me siento bien informado/a a cerca de nuestro desempeño institucional durante todo el año.
8. Creo que las relaciones entre las funciones/equipos entre la Sede Central y las funciones/equipos Regionales, en general son muy productivas y ayudan a la organización como un todo a realizar efectivamente sus deberes.
9. Creo que las relaciones entre los equipos de las Oficinas Regionales son positivas y la coordinación entre ellos ayuda a la organización a desempeñarse bien como un todo.
10. Estoy satisfecho con el nivel de comunicación dentro de la organización como un todo.

## Preguntas de Educación, Capacitación y Potencial Profesional

1. Tengo suficiente formación profesional para poder realizar mi trabajo en el nivel requerido.
2. He recibido suficiente capacitación para poder realizar mi trabajo.
3. La capacitación que he recibido me ha ayudado a realizar mi trabajo a un nivel más alto.
4. Mi supervisor inmediato me proporciona capacitación y desarrollo en el puesto, lo cual me permite trabajar aun más allá de la norma.
5. Tengo buenas oportunidades de capacitación para mejorar mis destrezas y calificaciones.
6. Mi supervisor inmediato trabaja conmigo para desarrollar mis destrezas profesionales.
7. Siento un sentido de apropiación por mi propio desarrollo y mi carrera.
8. Estoy bien capacitado/a para llevar a cabo mis deberes y responsabilidades.

---

<sup>27</sup> Fuente: autor Diana Osinski.

9. Tengo prospectos satisfactorios para mi desarrollo profesional y promoción dentro de la organización.

### **Preguntas sobre Equipo, Condiciones de Trabajo y Misceláneos**

1. Tengo el equipo necesario para hacer mi trabajo correctamente.
2. Trabajo en un ambiente apropiado.
3. Estoy suficientemente capacitado/a para utilizar efectiva, eficiente y productivamente el equipo de la organización.
4. Puedo utilizar los sistemas y el software de la organización efectiva, eficiente y productivamente.
5. Estoy completamente capacitado en el uso de todos los sistemas y programas (por ejemplo, Microsoft Outlook, Excel, Word, PowerPoint, etc.) que son necesarios para hacer mi trabajo correctamente, y utilizo esta capacidad para desempeñar mi trabajo de una manera adecuada.

### **Preguntas sobre Gerencia y Alta Gerencia**

1. Mi supervisor inmediato valora mis logros y contribuciones.
2. Mi supervisor inmediato fija y comunica con claridad las metas y toma el tiempo para explicar cuál es mi papel, así como los resultados que se esperan de mí.
3. La organización valora mi trabajo y mis contribuciones.
4. Me compensan justamente por el trabajo que realizo.
5. Estoy satisfecho con la relación que tengo con mi supervisor inmediato.
6. Mi supervisor inmediato mide con precisión, justicia y consistencia el desempeño de todos los miembros de mí.
7. Mi supervisor inmediato dirige y asigna trabajo a los miembros de mi equipo de manera eficiente, justa y consistente.
8. Me siento motivado para dar sugerencias para aumentar la eficiencia y efectividad de mi equipo y siento que se valoran y aprecian mis ideas.
9. Siento que tengo un grado de control apropiado sobre mi trabajo y que tengo influencia sobre el producto de mi trabajo.
10. Mi supervisor inmediato es bueno para gestionar la gente.
11. Me siento cómodo cuando solicito ayuda de mi supervisor cuando tengo que resolver algún problema en el trabajo.
12. Se lo que se espera de mí en la realización de mi trabajo.
13. Los cambios se manejan bien dentro de la organización.
14. Me tratan justamente.
15. Mi jefe inmediato me ayuda a gestionar la presión que encuentro en mi trabajo.
16. Como empleador, me expresaría de forma muy positiva de mi organización.

### **Preguntas sobre el Desempeño de la Misión**

1. Recibo suficiente capacitación para poder brindar servicio al cliente de alta calidad de manera interna y externa (según sea aplicable).
2. Comprendo lo que se espera de mí en términos de estándares del servicio que se espera que yo debo proveer a los clientes externos (si aplica).
3. Estoy plenamente consciente de quienes son mis clientes internos (ej., clientes internos a quienes proveo algún servicio) y el alcance y estándares de los servicios que debo proveer (si aplica).
4. Estoy plenamente consciente de quienes recibo servicio al cliente y el alcance y estándares de servicio que espero recibir.
5. Mi gerente coloca suficiente énfasis sobre la importancia de que el equipo provea un excelente servicio al cliente interno y externo.
6. Mi equipo gestiona bien las quejas de los clientes.
7. Me expresaría bien sobre el nivel de servicio al cliente que proporcionamos mi equipo y yo.
8. Me expresaría bien sobre el nivel de servicio al cliente provisto por la organización.
9. La organización gestiona bien las quejas de los clientes.
10. Mi supervisor inmediato alienta continuamente a proveer un buen servicio al cliente interno/externo.
11. Creo que nuestros estándares de servicio al cliente son tan bien conocidos que los clientes siempre saben lo que pueden esperar de mí y de mi equipo, por lo que gestionan bien sus expectativas.
12. Creo que el estándar de servicio al cliente que se brinda a los clientes externos es satisfactorio.
13. Creo que el estándar de servicio al cliente interno dentro de la organización es satisfactorio.

### **Preguntas de Políticas y Procedimientos**

1. Tengo una descripción de trabajo detallado que refleja de manera precisa, detallada y actualizada lo que realizo y lo que debo lograr.
2. Tengo por escrito las políticas y procedimientos formales sobre cómo debo realizar mi trabajo diario.
3. Conozco la cantidad de trabajo que se espera y lo que debo lograr para que mi gerente pueda asegurar que mi desempeño es satisfactorio.
4. Conozco las expectativas de calidad de mi trabajo y lo que debo lograr para que mi gerente asegure que mi desempeño es satisfactorio.
5. Realizo el trabajo de una manera efectiva, eficiente y productiva.
6. Tengo claridad sobre las metas y objetivos a largo plazo de la organización.
7. Tengo claridad sobre las metas y objetivos de mi departamento a largo plazo.
8. Tengo clara comprensión sobre los parámetros de desempeño que se esperan de mí parte cada año.
9. Mi desempeño se evalúa de una manera formal y minuciosa al menos una vez al año.
10. Soy recompensado con justicia y equidad por mi rendimiento.