

Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana

Grushenka Acosta

Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”
Correo electrónico: grushenkaacosta@gmail.com

RESUMEN

Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. En consecuencia, la noción de lo que es una organización (herramienta clave para el logro de los objetivos y metas de la gestión de recursos humanos) ha cambiado. El término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Un análisis de la gestión de recursos humanos en la administración tributaria nacional nos permite conocer como se realiza este proceso de trabajo en una parte de la administración pública venezolana, significativa por cuanto el sistema tributario venezolano se constituye después de la explotación petrolera en la fuente más importante de aportes de recursos financieros al presupuesto del país. Dentro de la estructura del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), que es el organismo que representa a la administración tributaria nacional se establece que el sistema de recursos humanos es el conjunto de normas y políticas definidas por el Superintendente del mismo, las cuales están orientadas a planificar, dirigir y controlar bajo los principios de equidad y justicia los contenidos en los subsistemas de dotación de personal, clasificación y valoración de cargos, remuneración, capacitación y desarrollo de la carrera aduanera y tributaria, bienestar social, así como higiene, seguridad y salud ocupacional.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Administración Tributaria, Gestión por Competencia.

Recibido: 26/08/2008 Aceptado: 18/10/2008

Human Resources Management in Venezuelan Tributary Administration

Grushenka Acosta

Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
Correo electrónico: grushenkaacosta@gmail.com

ABSTRACT

Human resources are a recognized factor of competitiveness; in this sense, nowadays one speaks about intellectual capital, human capital, potential capital, all referred to the role the man has in the organization. Consequently, the notion of what an organization is (key tool for the achievement of the targets and goals of the human resource management) has changed. The term "human resources" originated within the field of political economy and social sciences, where it was used to identify one of the three production factors: the work. If people are considered the active resources of the organizations, it might be said that the human resource management consists of a series of activities that set, develop and mobilize the people an organization needs to accomplish its targets. An analysis of the human resource management in the tributary national administration allows us to know how this work process is carried out by this sector of the Venezuelan public administration, and how significant it is because of its formation after the petroleum development in the most important source of financial resources contributions to the budget of the country. Within the structure of the Integrated National Service of the Customs and Tributary Administration (SENIAT), which is the organization that represents the national tributary administration, it is established that the system of human resources is the set of norms and policies defined by the Superintendent, and faced to plan, direct and control under the principles of equity and justice, the contents within the endowment subsystems of personnel, classification and job evaluation, of remuneration, training and development of the customs and tributary career, social well-being, as well as hygiene, safety and occupational health.

Key words: Human Resources Management, Tributary Administration, Management by Competences

Received: 26/08/2008 Accepted: 18/10/2008

Introducción

En los nuevos escenarios, por los cuales está transitando la sociedad, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad.

En la evolución histórica de la gestión de las organizaciones se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. Cuando se dice que el hombre es el centro de la gestión de

recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

Actualmente, en Venezuela se han dado una serie de cambios en lo político, social, económico y legal; donde se han involucrado a todas las organizaciones bien sea públicas o privadas. En consecuencia se han afectado las organizaciones, herramienta clave para el logro de los objetivos y metas de la gestión de recursos humanos. De esta forma, estas organizaciones se han visto en la necesidad de buscar nuevas estrategias o alternativas para garantizar su buen funcionamiento, de allí la razón de mejorar o implementar mecanismos que permitan su eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

Un análisis de la gestión de recursos humanos en la administración tributaria nacional nos permite conocer como se realiza este proceso de trabajo en una parte de la administración pública venezolana, significativo por cuanto el sistema tributario venezolano se constituye después de la explotación petrolera en la fuente más importante de aportes de recursos financieros al presupuesto del país.

No es sencilla la tarea profesional a desarrollar en el sector público por cuanto no puede dejarse de lado o aislarse del componente político en cuyo espacio o sede se toman decisiones

de alta envergadura y se determinan también las prioridades de un plan de gobierno.

Los cambios operados en el mundo del trabajo obviamente tienen su traducción específica en el contexto Venezolano, el país no escapa de los fenómenos del desempleo, subempleo e informalidad. La articulación entre capital-trabajo adquiere matices donde la flexibilidad y la desregulación erosionan el conjunto de los derechos adquiridos.

Gestión de Recursos Humanos

El término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, como una reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en

cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular el recurso humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización, es sinónimo de personal. En plural, recursos humanos, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principio del XXI, el conocimiento y las habilidades del recurso humano han cobrado gran relevancia siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de recursos humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la

empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

Para Davis y Werther (1991), la gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces.

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación.

En este mismo orden, para Bittel y Ramsey (1997), el concepto de gestión lo definen como la acción y efecto de gestionar. Entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial.

Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcio-

namiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Gestión de Recursos Humanos significa planificar a los empleados idóneos con las cualificaciones idóneas en el momento justo y en el lugar adecuado. La gestión de recursos humanos, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional.

Delgado de Smith, (2007) opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la Dirección General con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Según Louart (2000), para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales, considerando los objetivos de la organización (*premisa estratégica*), pero además se necesita

métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (*premisa operativa*); todo ello no podría ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales, (*premisa lógica*).

La lógica corriente hoy en día, es la respuesta a la incertidumbre de la actividad cotidiana con unos reflejos más tácticos que estratégicos. Y la adopción de un procedimiento u otro incide en la gestión de recursos. Si en un primer caso: la organización se ocupa de definir una estrategia, es decir en definir las políticas de personal y articulación de funciones sociales, y, para ellos utiliza métodos que derivan en tareas administrativas, reglamentarias e instrumentales necesariamente en este caso la organización se preocupará por integrar objetivos personales y, se preocupará por proyectos individuales y trayectorias profesionales.

Pero si opta, la organización por un segundo procedimiento en el cuál las tareas reglamentarias, instrumentales, son el resultado la mayoría de las veces de métodos establecidos de antemano, los cuales pueden o no, dependiendo de la urgencia con la que se presenten, derivar en políticas de personal y articulación de políticas de personal, la organización dará prioridad a sus propios objetivos tratando de garantizar el clima social y

equilibrio que se requiere, al mismo tiempo que desarrolla sus resultados, potencial y flexibilidad.

Así mismo, es bien sabido por la comunidad empresarial que todo esfuerzo de cambio será estéril sin una verdadera participación e integración del talento humano, el cual es considerado como el primer activo de una organización, posee el suficiente potencial para retardar o facilitar los esfuerzos estratégicos de adecuación a las nuevas características del ambiente de negocios, lo cual hace sugerir en forma casi inmediata la vital importancia del papel de la gerencia de recursos humanos como eje del proceso orientado a satisfacer tantas las exigencias impuestas por el cliente como las expectativas de los accionistas.

Sin embargo, pese a estos señalamientos, autores como Guerin y Le Louarn (1992), acotan la poca importancia que la alta gerencia le atribuye a sus recursos humanos, manifestando, a su vez que esta situación es debida, fundamentalmente a que esos recursos para ellos no tienen ventajas competitivas, la competencia se hace primero en los mercados, en los avances tecnológicos, en la capacidad financiera; no se hace fundamentalmente en los recursos humanos.

En este mismo orden de ideas, y concretamente en el caso venezolano,

varios estudios efectuados por reconocidas organizaciones tanto públicas como privadas, concuerdan en que la gerencia de recursos humanos ha estado históricamente desvinculada de las decisiones de carácter estratégico y provisto de una visión muy a corto plazo que imposibilita su efectiva incorporación al proceso de cambio.

Al respecto, Granell y Parra (1994), advierten:

“...La organización, en su conjunto y sobre todo la alta gerencia y la gerencia en línea, salvo en pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a desligarlos a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales, quienes no participan y con frecuencia ni tan siquiera conocen los planes y objetivos de las organizaciones...” (p.24)

Así mismo, una de las conclusiones del 2do Estudio sobre la Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, realizado por el IESA conjuntamente con HAYGroup en (1994), da cuenta de que las unidades de recursos humanos tienen poca participación en las decisiones de tipo estratégico, además que, existe poca orientación hacia el largo plazo y un débil vínculo entre la planificación de recursos humanos y la planificación de la organización.

Los anteriores señalamientos conducen a interpretar el tema de la gestión de los recursos humanos como una variable de naturaleza estratégica, dada su incidencia en la productividad, al igual que su carácter como condicionante del desempeño competitivo. No obstante para que tenga sentido, todo sistema de recursos humanos deberá estar supeditado a la estrategia externa que deliberadamente haya adoptado cada organización en particular, advirtiéndose, en consecuencia dos posibles dicotomías que actualmente afectan a las organizaciones, al igual que en la mayoría de los casos, el proceso gerencial ha respondido más a situaciones coyunturales y culturales, que a una verdadera reflexión sobre el futuro deseable y alcanzable.

Estas dicotomías están representadas, en primer lugar, por aquellas organizaciones que, aún disponiendo de una estrategia externa bien definida, no han podido integrar una estrategia funcional de recursos humanos capaz de coadyuvar al logro de los objetivos previstos, y en segundo lugar, por aquellas empresas que, habiendo reconocido el potencial del recurso humano, han intentado una estrategia deliberada en el contexto interno sin haber experimentado previamente un proceso de reflexión y elección del futuro deseado.

De lo anterior se desprende, que por su misma condición estratégica, resultaría inoperante el diseño de un sistema de recursos humanos común para todas las organizaciones que están en un misma área de negocio, ni siquiera para las que se encuentran ubicadas en una misma área geográfica, o un sector del mercado, entre otros muchos, puesto que los factores externos e internos que sustentan el planeamiento estratégico son propios de cada empresa e inciden de un modulo particular y único en cada una de ellas.

A manera de reflexión, se puede decir que en esta etapa de desarrollo de la humanidad, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Tras estos cambios significativos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la gestión de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

La gestión de recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y

afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Para Delgado de Smith y Ritchter (2003):

El problema de los recursos humanos en los últimos tiempos, tiene una importancia capital como consecuencia de un cambio en las perspectivas y formulación de las explicaciones alrededor de la productividad y del creciente rol de los recursos humanos en el desarrollo de estratégico de las organizaciones. (p.87)

Ya la calidad del empleo no sólo se refiere a los niveles de productividad e ingresos, sino que abarca también otros aspectos de las condiciones laborales de los ocupados; en particular, el tipo de relación laboral entre trabajador y empleador, la duración de la jornada de trabajo, la protección social de los trabajadores y el ejercicio de los derechos laborales fundamentales.

El Sistema de Recursos Humanos del SENIAT

En 1994, el gobierno nacional, después de haber acumulado las experiencias y los logros de las principales administraciones tributarias del continente y habida cuenta de la evolución alcanzada por nuestro propio sistema tributario, así como, la necesidad imperiosa que había de modernizar, tecnificar y ampliar

nuestra administración tributaria; el ejecutivo nacional decide crear una nueva estructura mediante la fusión de las diversas direcciones existentes.

La administración tributaria, como entidad que forma parte de la administración pública venezolana está sometida a los principios rectores que orientan el accionar de esta última, para esto se debe considerar:

1. La concepción de la administración pública y en consecuencia la administración tributaria como un servicio fundamentado en principios que garanticen transparencia, idoneidad y celeridad en las actuaciones.
2. El ejercicio de esta función debe estar apegado estrictamente a la ley, con lo cual se consagra de manera genérica el conocido principio de legalidad.
3. El ejercicio de la función pública lleva implícito la obligación de rendir cuentas y genera responsabilidad penal, civil y administrativa para los funcionarios que ejerzan dicha función.

La administración tributaria en Venezuela ha adquirido una trascendental importancia desde la creación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), mediante Decreto N° 310, del 10 de Agosto de 1994.

El SENIAT, es un servicio autónomo sin personalidad jurídica con autonomía funcional, técnica, y financiera adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Finanzas, de la República Bolivariana de Venezuela. El SENIAT, define, establece y ejecuta de forma autónoma, su organización, funcionamiento, su régimen de recursos humanos, procedimientos y sistemas vinculados al ejercicio de las competencias otorgadas por el ordenamiento jurídico.

En concordancia con lo anterior en octubre del año 2005 se reforma parcialmente el *Estatuto del Sistema de Recursos Humanos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)*, el cual está enmarcado dentro de la Ley del SENIAT.

Este Estatuto, rige las relaciones de empleo público entre los funcionarios del SENIAT, para lo cual se establece el sistema de recursos humanos con los correspondientes subsistemas. Asimismo, regula las situaciones administrativas, derechos, deberes, prohibiciones, incompatibilidades, responsabilidades, retiro y reingreso.

Del mismo modo, establece que el sistema de recursos humanos es el conjunto de normas y políticas definidas por el Superintendente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria

(SENIAT), orientadas a planificar, dirigir y controlar bajo los principios de equidad y justicia los contenidos de los subsistemas de dotación de personal, clasificación y valoración de cargos, remuneración, capacitación y desarrollo de la carrera aduanera y tributaria, bienestar social, así como higiene, seguridad y salud ocupacional.

De allí se desprende, que es competencia de la Gerencia de Recursos Humanos garantizar a la institución una fuerza laboral altamente calificada, motivada, satisfecha e identificada con sus valores corporativos para el logro eficiente y eficaz de las metas y objetivos organizacionales, mediante la aplicación de un conjunto de principios, políticas, normas, procesos y procedimientos que respondan a criterios técnicos establecidos.

En concordancia con lo anterior, el Plan de Recursos Humanos, es el instrumento mediante el cual se integran los proyectos y actividades que desarrollen las unidades administrativas adscritas a la Gerencia de Recursos Humanos en atención a los principios, políticas y objetivos institucionales y a la disponibilidad presupuestaria.

Este Plan de Recursos Humanos, debe contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a la estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambio de clasifi-

cación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, traslados, transferencia, egresos, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, información centralizada de personal y demás actividades que permitan la administración eficiente y eficaz del recurso humano.

Así mismo, el Sistema de Recursos Humanos del SENIAT, comprende una serie de subsistemas, tales como:

- Subsistema de Dotación de Personal.
 - Reclutamiento
 - Selección e Ingreso
 - Nombramiento y Designación
 - Periodo de Prueba
- Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos
 - Clasificación de Cargos
 - Valoración de cargos.
- Subsistema de Remuneración.
 - Subsistema de Desarrollo de la Carrera Aduanera y Tributaria
 - Evaluación de Desempeño
 - Capacitación
 - Ascenso
 - Subsistema de Bienestar Social
 - Subsistema de Registro y Control
 - Subsistema de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional.

Subsistema de Dotación de Personal

El subsistema de Dotación de Personal es el conjunto de Actividades tendientes a garantizar la incorporación de personal idóneo a la institución, acorde a la estructura organizativa y de cargos del SENIAT. El subsistema de Dotación de Personal lo integran los procesos de reclutamiento, selección e ingreso de personal.

El proceso de Reclutamiento: es el conjunto de procedimientos orientados a captar candidatos que posean requisitos mínimos para ocupar determinado cargo de carrera dentro de la organización.

El proceso de Selección e Ingreso: consiste en la escogencia del aspirante idóneo entre varios oferentes para ocupar un determinado cargo en el SENIAT. Se configura como un proceso de comparación y decisión entre las especificaciones del cargo y los perfiles de los aspirantes.

El artículo 19 del *Estatuto del Sistema de Recursos Humanos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)*, señala, “la selección para ocupar cargos de carrera aduanera y tributaria en el SENIAT se hará mediante concurso público y obligatorio para todas las áreas ocupacionales y niveles de cargos mediante

la oposición de méritos de los aspirantes a ingresar. Dichos concursos se realizarán en igualdad de condiciones, garantizando la objetividad y tomando entre otros aspectos, aptitudes, destrezas, habilidades, competencias, conocimientos y experiencias en el área.

El proceso de Nombramiento y Designación: los nombramientos de las personas seleccionadas para que ingresen en los cargos de de carrera aduanera y tributaria y las designaciones de los de libre nombramiento y remoción serán efectuados por el Superintendente del SENIAT mediante providencia administrativa.

El Periodo de Prueba: las personas que ingresen en los cargos de carrera aduanera y tributaria, quedan sujetas a un periodo de prueba cuya duración no excederá de tres meses. Dicho periodo constituye la última etapa del proceso de selección, condicionándose el ingreso definitivo del aspirante a los resultados de la evaluación correspondiente.

Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Cargos tiene como principal objeto diseñar y mantener actualizado los perfiles, roles, competencias de los cargos descritos en el

Manual Descriptivos de Cargos del SENIAT asociados a las áreas ocupacionales.

Proceso de Clasificación de Cargos: es el proceso sistemático para la descripción y determinación de los contenidos y exigencias de los cargos, así como las competencias genéricas y técnicas que deben poseer los funcionarios para la correcta ejecución de los mismos. Los cargos se organizan por áreas ocupacionales, niveles de profesionalización y grados de complejidad, de acuerdo con el Manual Descriptivo de Cargos del SENIAT. Dicho manual es el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos del Servicio.

Proceso de Valoración de los Cargos: la valoración de cargos está orientada a establecer el valor cualitativo y cuantitativo de cada uno de los mismos, resguardando el principio de equidad dentro del SENIAT. Las pautas que rigen el proceso de valoración de cargos están contenidas en el Manual Descriptivo de Cargos del SENIAT. Corresponde a la Gerencia de Recursos Humanos efectuar la valoración de los cargos.

Subsistema de Remuneración

El subsistema de remuneración es el conjunto de principios, políticas,

objetivos, normas, técnicas, procesos y procedimientos que regulan el pago de sueldos, compensaciones, asignaciones y cualesquiera otras prestaciones pecuniarias o de otra índole que reciban los funcionarios del SENIAT por sus servicios, así como todos los beneficios contemplados en la normativa vigente y aplicable en la institución.

El subsistema de remuneración desarrolla una estructura de sueldos dividida por niveles, grados y pasos, la cual es diseñada por la Gerencia de Recursos Humanos y esta sujeta a la aprobación del Superintendente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

La remuneración base debe ser justa y equitativa y se determina con fundamento en la valoración de cada cargo, las políticas que en materia de sueldos y salarios fije el Ejecutivo Nacional, la disponibilidad presupuestaria y el mercado de trabajo.

Subsistema de Desarrollo de la Carrera Aduanera y Tributaria

El desarrollo de la carrera aduanera y tributaria es el conjunto de actividades planificadas para mejorar la capacitación de los funcionarios de carrera aduanera y tributaria y su desempeño, vinculada a las oportunidades de crecimiento y progreso de éstos dentro del SENIAT.

La Gerencia de Recursos Humanos debe diseñar las políticas, lineamientos, estrategias y programas de desarrollo de la carrera aduanera y tributaria, atendiendo criterios de justicia y equidad, de acuerdo con la naturaleza y complejidad de los cargos, en función de las necesidades organizativas del SENIAT y de las vacantes existentes. Estas políticas, lineamientos, estrategias y programas son sometidas a la aprobación por el Superintendente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria a través de la Gerencia General de Administración.

El desarrollo de la carrera aduanera y tributaria en el SENIAT, se implementará mediante acciones de desplazamiento horizontal o vertical en la escala de sueldo, capacitación y adiestramiento, las cuales serán el resultado de la evaluación del desempeño, de la detección de necesidades de capacitación y de la estimación del potencial de los funcionarios, en concordancia con la planificación financiera y presupuestaria.

Proceso de Evaluación de Desempeño: La evaluación de desempeño es el proceso que permite apreciar de manera sistemática, periódica y objetiva el desempeño de los funcionarios del SENIAT en un cargo y en un período determinado. Todo lo concerniente al sistema de evalua-

ción de desempeño, se rige por las normas establecidas en la Provisión Administrativa dictada al efecto. Los resultados de la evaluación sirven de insumo para los planes de capacitación, desarrollo e incentivo de los funcionarios del SENIAT.

Proceso de Capacitación: La capacitación del personal es un proceso continuo y sistemático, dirigido al mejoramiento técnico y profesional de los funcionarios del SENIAT en el desempeño de sus funciones, que debe planificarse y programarse anualmente de acuerdo a las necesidades de los funcionarios detectadas por sus supervisores y a las exigencias del Servicio.

El Proceso de Ascenso: el ascenso consiste en la promoción de un funcionario a un cargo de mayor complejidad, responsabilidad y remuneración, con fundamento en el desempeño, la estimación de potencial y los méritos del funcionario.

Subsistema de Bienestar Social

El subsistema de bienestar social es el conjunto de acciones y actividades en materia socioeconómica, cultural, recreativa y de salud que coadyuvan a mejorar la calidad de vida del personal del SENIAT.

Las acciones y actividades del subsistema de bienestar social son diseñadas y ejecutadas por la Gerencia de

Recursos Humanos, la cual somete a la aprobación del Superintendente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, a través de la Gerencia General de Administración, todas las propuestas relacionadas con seguro de hospitalización, cirugía y maternidad, bonos contractuales y programas de ayudas económicas, viviendas, alimentación, deporte, cultura y recreación, becas, útiles escolares, juguetes, guardería y preescolar, entre otras.

Subsistema de Registro y Control

El subsistema de registro y control es el conjunto de actividades de custodia, conservación y actualización de expedientes, registro de asignación de cargos, movimientos de personal y mecanismos de Control. Dicho subsistema está orientado a generar, conservar, actualizar y suministrar información del personal del SENIAT y promover eficientemente su uso.

El archivo de personal está conformado por el conjunto de actividades dirigidas a la custodia, conservación, actualización y suministro de información contenida en los expedientes del personal del SENIAT en el ámbito nacional, todo ello de conformidad con lo previsto en el presente Estatuto y en el Manual de Normas y Procedimientos que rija la materia.

El registro de asignación de cargos es el instrumento técnico diseñado para el control de los subsistemas de clasificación y remuneración, en el cual se refleja de manera codificada la estructura de cargos del SENIAT. La Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de mantener actualizado el registro y debe emplearlo para dar curso a los distintos movimientos de personal.

Los movimientos de personal son un conjunto de procedimientos tendientes a reflejar la trayectoria del personal del SENIAT, mediante los instrumentos diseñados al efecto.

Subsistema de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional

El subsistema de higiene, seguridad y salud ocupacional es el conjunto de actividades destinadas a la investigación de las condiciones del medio ambiente de trabajo, la prevención y control de riesgos ocupacionales, el registro estadístico de los indicadores referidos a los factores de riesgos presentes en el lugar de trabajo y a aquellos derivados de la acción u omisión humana, la frecuencia de accidentes laborales, las enfermedades profesionales u ocupacionales y la instrumentación de medidas correctivas para el control y disminución de los agentes máximos permisibles en los ambientes de trabajo.

La higiene, seguridad y salud ocupacional se garantizan a través de la instrumentación de políticas, normas y procedimientos, programados y ejecutados por la Gerencia de Recursos Humanos, quien constituirá estructural y funcionalmente una Unidad de Seguridad Laboral y Protección Integral al Personal. Esta Unidad fundamenta sus acciones en las leyes, reglamentos y demás normas aplicables.

La gestión de higiene, seguridad y salud ocupacional cuenta con la asistencia y asesoría de un Comité de Higiene y Seguridad Laboral, el cual estará integrado por funcionarios en representación del trabajador y del patrono, con la participación de técnicos especialistas designados de mutuo acuerdo entre las partes, todo ello de conformidad con las disposiciones contenidas en la normativa aplicable.

Los funcionarios tienen derecho a postularse y presentar sus credenciales para la selección de las partes a ser integrantes del Comité de Higiene y Seguridad Laboral donde resultarán elegidas aquellas personas con mayor competencia en el área, según la determinación metodológica y criterios de selección establecidos previamente y de mutuo acuerdo entre el Superintendente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, las organizaciones sindicales de trabajadores y la Gerencia de Recursos Humanos.

La selección definitiva de los miembros del Comité será responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos, quien la ejecutará con fundamento en la metodología y criterios aprobados mediante el análisis de perfiles profesionales y actitudinales de los postulados.

¿Se puede innovar la Administración Tributaria Nacional con la Gestión por Competencias?

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David MacClelland, es un modelo que se hace cada vez mas vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organiza-

ciones determinar cuales cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Según nos plantea Alles (2004), quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Esta claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin

la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos al su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que deben tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

En opinión de Cejas (2005):

La combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar, se expresa en el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser; de esta manera se tienen diversas consideraciones que hacen posible considerar la formación por competencias desde una visión estratégica integrada a las personas y a la organización empresarial, entre las que se destacan:

-La formación por competencias es un factor clave en las organizaciones y también en las exigencias que conlleva la complejidad del mercado laboral, que exige mayor capacitación.

-Es una poderosa herramienta para afrontar los desafíos que plantea la búsqueda de la competitividad en las organizaciones.

- Constituye uno de los principales recursos para acercar las distancias crecientes entre el mundo del trabajo y la educación - formación.

-Su aplicación constituye un elemento de diferenciación en lo que pueden basarse la ventaja competitiva.

-Permite la contribución de bases sólidas para la construcción de políticas de empleo idóneas y ajustadas a las necesidades de las empresas y al desempeño de sus trabajadores. (p.21)

En el mismo orden de ideas, para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones

deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de

la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

El paradigma de las competencias crece en importancia y aplicabilidad en diversas partes del mundo, ocupando un papel cada vez más central en la formación escolar, educación superior, certificación, empleabilidad y gestión de personas en las organizaciones. Sin embargo, en países como el nuestro su incorporación es aún pequeña, en términos reales. Probablemente lo anterior se deba a la falta de conocimiento que se tiene sobre su implementación, la que exige un acabado manejo profesional de la gestión de recursos humanos.

Es importante señalar, que se han producido cambios sustanciales en la administración pública, específicamente en el área de finanzas, quienes han introducido poco a poco el modelo de Gestión por Competencias, como

es el caso del Banco Central de Venezuela (BCV), adscrito al Ministerio del poder popular para las Finanzas al igual que el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT); y que por efecto dominó pudiera aplicarse a esta organización en un futuro muy cercano.

La experiencia en el Banco Central de Venezuela se origina cuando en diciembre de 1999 se aprueba la nueva Constitución de la República, la cual modificó sustancialmente el carácter jurídico de este Banco.

La viabilidad del articulado constitucional, en lo relacionado con el Instituto, exigía la modificación de su Ley, lo que quedó recogido de manera expresa en la disposición transitoria cuarta, numeral 8.

En este contexto, se produce entonces la nueva Ley del Banco Central de Venezuela, que entra en vigencia en Octubre del 2001. Estos acontecimientos del ámbito jurídico, exigen al BCV una manera diferente de afrontar el quehacer institucional ya que, nuevas reglas de juego, requieren actuaciones distintas. Es así como, derivado de la necesidad de adaptarse, se llevan a cabo un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la capacidad del Instituto para adecuarse a las nuevas exigencias.

Es entonces, cuando se le solicita a la Gerencia de Recursos Humanos, el

contribuir con la definición del perfil deseado del recurso humano del BCV, de forma tal que, dicha definición se constituya en el punto inicial sobre el cual articular e integrar los diferentes subsistemas por medio de los cuales se instrumente la gestión del área.

Como respuesta a esta exigencia, se produce entonces el esfuerzo desplegado por la Gerencia de Recursos Humanos, a través de su Oficina Técnica, que se cristaliza en el diseño de un Modelo de Competencias Genéricas, con el que se persigue fundamentalmente, ofrecer un nuevo enfoque orientado a detectar, potenciar y desarrollar en el personal, las características técnicas, personales y gerenciales que ofrezcan valor agregado al quehacer institucional, para permitir así el desplazamiento al estándar de gestión deseado, plasmado en el Plan Estratégico Institucional. Para el diseño del Modelo de Competencias Genéricas se siguió un proceso de análisis desde dos perspectivas:

- a. Dimensión Estructural
- b. Dimensión de Recursos Humanos

Las competencias se agruparon, en cuatro campos de acción, de acuerdo con el objetivo hacia el cual apuntan. Son éstos:

- Gestión del Conocimiento:

Requeridas para el funcionamiento institucional.

- **Gestión Estratégica:** Relevantes para la consolidación y profundización de la actuación estratégica del BCV.
- **Gestión de Recursos:** Relacionadas con la administración de recursos, resultan fundamentales como sustento del Banco Central de Venezuela, Plan Estratégico Institucional principio de responsabilidad pública y del proceso de rendición de cuentas.
- **Gestión de Relaciones:** De gran importancia, dado el complejo sistema de interacción inter e intrainstitucional.

Por lo antes expuesto y considerando los pasos que en materia de gestión de recursos humanos se pudieran estar generando en Venezuela, no se descarta de que dentro del SENIAT, se evalúe la posibilidad de implementar la gestión por Competencias de sus Recursos Humanos.

Conclusiones

En Venezuela, desde hace unos años se alude a un nuevo paradigma de administración pública, es así, que pueden observarse mejoras en los mecanismos de desempeño, de ascensos, ingresos o de selección

sin cambiar la dirección estratégica en cuanto al rol de la gestión de recursos humanos para el logro de los productos, los resultados estratégicos, la creación de valor público y la gobernabilidad.

Tal es el caso de la administración tributaria nacional quien enfrenta en la actualidad diferentes cambios motivados por la especialización en el desarrollo de sus funciones, las innovaciones tecnológicas y la estructura organizativa de sus niveles, conducen a una serie de acciones preventivas y exigen de personas altamente competentes.

El trabajo en la administración tributaria se orienta hacia objetivos importantes, por una parte mejorar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes, sobre todo por la vía voluntaria, lo cuál garantiza la adecuada equidad del sistema y por otra la necesidad de elevar la eficiencia institucional por intermedio de la gestión de recursos humanos.

En este mismo orden de ideas la administración tributaria juega un rol importante en la obtención de recurso financieros para cubrir los gastos de inversión y operativos del aparato estatal, dentro del presupuesto de la nación se constituye en una fuente de aportes tan equivalente al de la renta petrolera. Es así que el proceso evolutivo de la estructura organizativa de

la administración tributaria marcha aparejado entonces, a las políticas fiscales diseñadas por el gobierno, y aplicadas por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) a quién le corresponde el ejercicio, gestión y desarrollo de las competencias relativas a la ejecución de políticas aduaneras y tributarias; de modo que se trazan metas de recaudación para enfrentar los crecientes déficit fiscales, se aplican nuevas y complejas relaciones económicas como resultado de las tecnologías modernas y a la vez las tendencias actuales y de futuro van encaminadas a informatizar todas las funciones, a la profesionalización del funcionario tributario y el fortalecimiento de las estructuras organizacionales.

Los constantes cambios que dentro del proceso de modernización enfrenta en la actualidad la administración tributaria nacional, conducen a una serie de acciones que le exige contar con personal informado, preparado, calificado y cuyo nivel de especialización le permita obtener resultados acordes a sus objetivos y misión institucional.

Por lo antes expuesto el proceso de implementación de la gestión por competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución, el desarrollo de carrera. Pone el énfasis en señalar qué conductas son

necesarias para alcanzar los resultados, a diferencia de la tradicional tendencia a controlar sólo la aparición del resultado. Por lo mismo, resulta una guía para quien se integre a un puesto de trabajo, disminuyendo la incertidumbre que genera el no saber que es lo que se espera que realice o en el caso de una posible evaluación se deja atrás el resaltar sólo las conductas que se efectúan deficientemente, sino que se muestra una forma de evitar esto, además de las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño, lo que incentiva a mantener esas conductas.

Además este tipo de gestión, promueve parámetros concretos de conductas y de esta manera lograr acceder a un seguimiento constante de los resultados obtenidos, permitiendo que haya un seguimiento del alineamiento entre las metas organizacionales y los desempeños de los trabajadores, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de los trabajadores como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Referencias bibliográficas

- ALLES, MARTHA. 2004. *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias*. Granica. Buenos Aires. Argentina.
- BITTEL LESTER Y RAMSEY JACKSON. 1997. *Enciclopedia del Management*.

Editorial Océano Centrum. Barcelona. España

- CEJAS, MAGDA. 2005. *La Formación por competencias: Una visión estratégica en la gestión de personas. Visión gerencial*. Vol.4. Año 4 N° 1.
- DAVIS, KEITH. Y WERTHER WILLIAMS. 1991. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- DELGADO DE SMITH, YAMILE. 2007. *Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero*. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- DELGADO DE SMITH YAMILE Y RICHTER JACQUELINE. 2003. *El trabajo desde diversas miradas*. Universidad de Carabobo/Universidad Central de Venezuela. 1era Edición. Valencia. Venezuela.
- GRANELL, ELENA. 1994. *Recursos Humanos y competitividad organizacional en Venezuela. Tercer Estudio IESA/HAY*. Ediciones IESA. Caracas.
- GRANELL, ELENA Y PARRA MATILDE. 1992. *La gestión de Recursos Humanos en Venezuela*. Documento Base N° 25. Ediciones IESA. Venezuela 1992.
- GUERIN GUILLES Y LE LOUARN WISLE. 1992. *Planeación estratégica de Recursos Humanos*. Legis. Bogotá. Colombia 1992
- LOUART, PIERRE. 2000. *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión. Barcelona. España.
- CLAD. 2005. <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/innotend.html>. (Consultado el 19 de Enero de 2008).
- Ley del Servicio Nacional Integrado

de Administración Aduanera y Tributaria. Gaceta Oficial N° 37.320 de fecha 08 de Noviembre de 2001.

Estatuto del Sistema de Recursos Humanos del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), Gaceta Oficial N° 38.292 de fecha 13 de octubre del año 2005.