

Máxima distinción

9⁵⁶

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA**



Pae e r

u

**LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS
DEL CLIENTE EN LA ASISTENCIA AL
CONTRIBUYENTE
DEL SERVICIO DE IMPUESTOS**

TESIS DE GRADO

23

4

Tuto : Rodrigo Urioste

Postulante: Carlos Javier Elías Palza Medina

Contribuyen
2. Calidad

La Paz, Bolivia
2002

2. SOBRE EL CLIENTE Y EL CONTRIBUYENTE	40
2.1. El cliente	40
2.2. El contribuyente	41
3. EL CONTRIBUYENTE Y SUS NECESIDADES	42
3.1. Las necesidades humanas	42
3.2. Las necesidades del cliente	45
3.3. El contribuyente como cliente	48
4. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL SERVICIO AL CLIENTE	50
5. EL SERVICIO AL CLIENTE/ CONTRIBUYENTE	51
5.1. Aplicación y campo de acción	53
5.2. Características	54
5.3. Ventajas	55
6. FORMAS DE SERVICIO AL CLIENTE	56
6.1. Tradicionales	56
6.2. Científicas	56
7. LAS HERRAMIENTAS DEL SERVICIO AL CLIENTE	57
8. EL KAIZEN Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE	59
8.1. Producto - Información	61
8.1.1. Equipos e instrumentos de apoyo	62
8.2. Ventas — Comunicación	63
8.2.1. Personal	64
8.2.2. El cliente difícil	67
8.3. Posventa — Personalización	68
8.3.1. Atención de reclamos	69
8.4. Ubicación	69
8.5. Tiempo	71
8.5.1. Contacto telefónico	72
8.5.2. Comunicación por correo	72
8.5.3. Internet	73
8.6. Cultura	73
8.6.1. Medios de comunicación	76
8.6.2. Educación tributaria	77
8.6.3. Control de calidad	78
8.6.4. Estrategia de atención al cliente	78
 III PARTE	
MARCO METODOLOGICO	81
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION	82
1.1. Problema de investigación	82
1.2. Pregunta de investigación	83
1.3. Justificación	84
1.4. Delimitación del tema	86
1.5. Objetivos	87
1.6. Hipótesis	88
2. METODOLOGIA	88
2.1. Variables	88

2.1.1. Variable independiente	89
2.1.2. Variable dependiente	92
2.2. Tipo de Investigación	92
2.2.1. Investigación descriptiva	93
2.2.2. Investigación no experimental	94
2.3. Procedimiento	96
2.4. Instrumentos	97
2.4.1. Registro por observación	97
2.4.2. Cuestionario de satisfacción	98
2.5. Población	99
2.6. Análisis de datos	100
IV PARTE	
EL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS	101
1. LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE	102
2. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO	103
3. LA ASISTENCIA AL COTRIBUYENTE	104
3.1. Cumplimiento de objetivos	105
4. EL KAIZEN Y LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE	118
4.1. Producto - Información	110
4.1.1. Disponibilidad	110
4.1.2. Calidad	115
4.1.3. Presentación	117
4.1.4. Valor	117
4.1.5. Cumplimiento de expectativas	118
4.2. Ventas — Comunicación	119
4.2.1. Marketing y merchadising	120
4.2.2. Comunicación verbal	120
4.2.3. Entorno	123
4.2.4. Personal	123
4.2.5. Documentación	126
4.2.6. Variantes de comunicación	128
4.3. Posventa — Personalización	128
4.3.1. Interés sostenido	128
4.3.2. Manejo de quejas	129
4.4. Ubicación	130
4.4.1. Lugar	130
4.4.2. Acceso	131
4.4.3. Seguridad y comodidad	131
4.4.4. Consideraciones para clientes con necesidades especiales	132
4.5. Tiempo	132
4.5.1. Horas de atención	132
4.5.2. Disponibilidad de otros servicios	133
4.5.3. Velocidad de atención	138
4.6. Cultura	140
4.6.1. Etica	140
4.6.2. Conducta	141
4.6.3. Relaciones interiores	143
4.6.4. Relaciones exteriores	145
4.6.5. Calidad de la experiencia	146

5. CARACTERÍSTICAS O FORMAS DE SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE	147
6. LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS DEL CONTRIBUYENTE	151
6.1. Satisfacción de estima	151
6.1.1. Trato recibido	151
6.1.2. Valoración e importancia	152
6.2. Reducción de incertidumbre	152
6.2.1. Predisposición de ayuda	152
6.2.2. Ser escuchado	153
6.3. Reducción de temor	153
6.3.1. Ser ayudado	153
6.3.2. Invitación a regresar	154
V PARTE	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
1. GERENCIA KAIZEN Y ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE	156
2. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PSICOLÓGICAS DEL CONTRIBUYENTE	159
3. CONCLUSIONES	162
4. RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	172

INTRODUCCION

La década de los 50 marcó no solo el inicio de la segunda mitad del siglo XX sino el comienzo de una nueva etapa en el desarrollo histórico de la humanidad. A partir de entonces una cantidad de acontecimientos científicos, políticos y sociales han ido transformando profundamente todos los aspectos de la vida humana, al extremo que hoy de lo único que se puede tener certeza hacia el futuro es del cambio.

El campo empresarial no ha estado alejado de esta onda de cambio. Debido al influjo del avance tecnológico, de los cambios políticos y la globalización de la economía, del mercado y las comunicaciones, ha sido una de las instituciones contemporáneas más obligadas al cambio, al extremo de tener que afectar sus propios paradigmas.

A medida que se fueron derrumbando las fronteras políticas y comerciales y el globo terráqueo entero empezó a ser vislumbrado como un único y gran mercado, la competitividad entre las empresas pasó de la sola búsqueda de reducción de costos a ofrecer algunas otras ventajas intangibles al cliente'.

Así, el consumidor se ha convertido en el motivo que justifica la existencia de la empresa, superando aquella ahora vieja visión que le daba sentido en la producción de bienes y/o servicios. En los inicios de este nuevo milenio se va haciendo indiscutible la recuperación del hombre como sujeto y objeto de la economía.

Este hecho marca también, de una manera indiscutible una revalorización y una ampliación de los campos de acción de la psicología, que se ha convertido en una ciencia cuya comprensión se va haciendo cada vez más imprescindible en el campo de la administración de las empresas y los recursos humanos.

Es así que la satisfacción de las necesidades del cliente se ha empezado a convertir en una meta de las empresas. El cliente ha pasado a ser el punto vital para cualquier empresa o

Ohmae Kenichi, "El mundo sin fronteras", Editorial McGrzww Hill, México 1991.

institución, pues sin él no habría una razón de ser para los negocios. De esta manera, el conocer cada vez más a fondo las sofisticadas, cambiantes y especializadas necesidades del consumidor ha pasado a convertirse en un elemento estratégico para la sobrevivencia y crecimiento de cualquier empresa².

Se empezaron a hacer estudios acerca de la demanda, es decir, sobre las características del consumidor, lo que realmente le gusta y le disgusta a la hora de comprar un producto o acudir a la prestación de un servicio; para decirlo en pocas palabras: el consumidor salió de la masa para adquirir una personalidad propia ya como cliente. Y gran parte de este proceso fue posible gracias a la psicología.

Entonces surgió el "servicio al cliente" entendido como³ "el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos" y que, por las características y objetivos que tiene, se hace parte de la psicología organizacional.

Si bien este concepto han tardado un poco más en introducirse en el sector de la Administración Pública, no con el objetivo de ganar en competitividad sino de tornar más eficientes a las organizaciones, lo cierto es que también han acabado produciendo profundas transformaciones en las entidades que asumieron una nueva visión del público que asiste a sus dependencias con el objetivo de realizar todo tipo de trámites.

Dentro de estas instituciones, aquellas encargadas del control de pago de impuestos han sido las organizaciones que más han introducido los conceptos de servicio al cliente, aunque con un nombre distinto: servicio o asistencia al contribuyente, y lo han hecho no solamente porque la complejidad de la sociedad actual exige mayor eficiencia a todas las empresas sino porque también les es necesario reducir los costos de cumplimiento impositivo, que incluyen como uno de sus importantes componentes la interacción del

² Idem anterior

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, "Mercadotecnia", Editorial McGraw Hill, México 1999.

contribuyente con su personal, la cual es medida en términos de tiempo e incluye los periodos de espera y desplazamiento en sus oficinas.

Los costos de cumplimiento tributario están ligados a la provisión de servicios de asistencia al contribuyente y la forma más efectiva de reducirlos es haciendo menores los grados de complejidad e incluso, la duración de los procesos inherentes al cumplimiento de las acciones tributarias .

En realidad, los expertos sostienen que el logro de mayores niveles de cumplimiento tributario estará casi siempre condicionado a que la administración tributaria ponga en práctica procedimientos que minimicen los costos en que incurren los contribuyentes en su cumplimiento^s.

En este contexto, la efectividad en la asistencia al contribuyente posibilita la disminución de la magnitud y el costo de determinados programas de fiscalización, al igual que con el volumen de procedimientos contenciosos, los cuales podrán reducirse como efecto de una mayor y mejor información sobre procedimientos tributarios e incluso, de las sanciones a aplicarse por incumplimiento, puesta a disposición del contribuyente.

El fomento de un mayor nivel de cumplimiento tributario mediante acciones tendientes a elevar el riesgo de detección de contribuyentes evasores y la aplicación de sanciones, debe ser complementado e idealmente precedido por la creación de un ambiente que aliente a los contribuyentes a presentar oportuna y correctamente sus declaraciones y a pagar voluntariamente.

La creación de este ambiente supone una fluida comunicación entre la administración tributaria y los contribuyentes mediante el establecimiento de servicios de RR.PP.,

⁴ Centro Interamericano de Administraciones Tributarias; 31° Asamblea general; "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", Buenos Aires, Argentina, 1997.

Idem anterior

asesorías y absolución de consultas, así como el desarrollo de programas de educación tributaria, que tiene la ventaja de tener efectos más prolongados en el tiempo⁶.

Por otra parte, si bien es notorio el incremento de las recaudaciones en el curso de la década pasada, no es menos cierto que el fortalecimiento de la administración tributaria boliviana no ha alcanzado a realizar los ajustes necesarios para evitar la evasión existente así como tampoco ha conseguido los niveles adecuados para brindar un buen trato a los contribuyentes con los que trata.

Institucionalmente, el Servicio Nacional de Impuestos Internos presenta una cantidad de debilidades entre las que se cuentan la no siempre adecuada gestión gerencial, la falta de una efectiva carrera administrativa y de profesionalización de sus funcionarios, y la baja disponibilidad de información que ofrece hacia el público⁷. Esto se debe, entre otras cosas, a que la entidad ha sido tratada como una más de las instituciones que forman el aparato de gobierno, es decir, sujeta a los periódicos cambios de gestión. Es claro que este hecho incide de un modo directo sobre la posibilidad de que puedan introducirse mejoras en los servicios que brinda la institución, tanto como en el rendimiento individual de su personal, que en ningún momento adquiere un sincero compromiso de esfuerzo, trabajo y futuro con la institución⁸.

Por otra parte, debemos considerar que esta situación hace que la mayor parte de los funcionarios del Servicio de Impuestos tenga una percepción de los contribuyentes, que ayuda muy poco a mejorar la calidad de servicios que la institución presta. En líneas generales, el contribuyente es visto como alguien que debe cumplir, le guste o no, lo que establecen las leyes, y no como una persona que tiene también necesidades que pueden ser satisfechas en su relación con la Administración Tributaria, lo cual contribuiría a un mejor cumplimiento de sus obligaciones.

⁶ Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, "Asistencia, información y educación del contribuyente", Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España, 1988.

⁷ Servicio de Impuestos, "Memoria institucional 1997-2001", Unidades de Comunicación y RRPP y Estudios Fiscales, 2001.

⁸ Informe de situación institucional de la Dirección General de Impuestos Internos, Proyecto PNUD BOL-93/020, 1997

La distorsión hoy es bien clara: el funcionario siente estar haciendo un favor al contribuyente cuando, en realidad, lo que ocurre es exactamente lo contrario: es el "cliente" el que está haciendo el "favor" a la institución, al Estado y a al propio funcionario. Este motivo hace que la voz del contribuyente sea completamente ignorada a nivel institucional a la hora de atender al público y de mejorar los sistemas administrativos existentes. Es más, el contribuyente se siente desamparado hasta en el momento en que no tiene ninguna instancia para recurrir cuando quiere hacer conocer su protesta por alguna situación que le atinge, o hasta por el mal trato que pueda recibir de algún funcionario.

Asimismo, las condiciones de infraestructura en la que desenvuelve sus actividades la institución son insuficientes para albergar cómodamente a su propio personal, situación que -obviamente- complica mucho más la atención al contribuyente, que se ve obligado a perder mucho tiempo para hacer sus trámites e, incluso, sólo para acceder a cierta información.

Por otra parte, es evidente que la mayor parte de los contribuyentes posee un muy bajo nivel de información acerca de aspectos tributarios que le competen e, incluso, hasta de sus derechos y obligaciones como tal. Aunque esta es una deficiencia atribuible casi completamente a la administración tributaria que carece de los sistemas adecuados para facilitar esa información que tiene carácter de "urgencia" para el contribuyente, en no pocos casos es éste quien acaba cargando el costo de la ineficiencia. Es el caso, por ejemplo, de aquel contribuyente que debe pagar multas porque se inscribió al RUC y no presentó sus declaraciones de impuestos los primeros meses, porque no tuvo movimiento. En realidad, nadie le dijo que debería hacerlo.

Aunque el proceso de reformas al Estado iniciado en 1985 contempla como uno de sus pilares fundamentales la urgencia de incrementar las recaudaciones internas del Tesoro General de la Nación, principalmente a través de la Aduana Nacional y el Servicio Nacional de Impuestos Internos, la modernización y, sobre todo, la búsqueda de una mayor

eficiencia en estas instituciones no ha estado acorde a la importancia que para la vida institucional del país han ido cobrando estas entidades.

En este contexto es que la presente investigación pretende describir la manera en que las necesidades psicológicas del contribuyente son tomadas en cuenta en el servicio al contribuyente del Servicio de Impuestos a partir de los aportes que desde el punto de vista de la Psicología Organizacional se han desarrollado en materia de servicio al cliente. Ello, partiendo de una construcción teórica que hace del contribuyente un verdadero cliente.

I PARTE
MARCO HISTORICO

I PARTE

MARCO HISTORICO

1. LOS IMPUESTOS A TRAVES DE LA HISTORIA

1.1. LOS TIEMPOS ANTIGUOS

En las culturas antiguas la división social del trabajo, las formas de producción y las guerras de conquista hicieron que el impuesto exprese una forma de dominio y exigencia hacia los pueblos sometidos, los que debían entregar tributos en especies, servicios y, posteriormente, dinero. Este sistema llamado "modo de producción tributario", brindó recursos para el sostenimiento de las clases sociales en posición de dominio, la organización del ejército y ejecución de obras públicas.

En Grecia nació la concepción de que el ser humano debe vivir en comunidad y actuar no sólo en su familia, sino también en el Estado. Se impuso la Ley como norma protectora de todos, estableciendo una relación de reciprocidad igualitaria entre gobernantes y gobernados, con lo que las contribuciones quedaron sujetas a la Ley.

Roma, desarrolló un sistema impositivo basado en un pacto social, por el que el pueblo entregaba al gobernante el derecho de autoridad comprometiéndose a obedecer sus mandatos, a cambio de que actúe con justicia y al servicio de los intereses colectivos. El impuesto no era recaudado por el Estado, sino por particulares llamados Publicanos que formaban compañías con cientos de empleados, los que cometían una serie de abusos en el cumplimiento de sus funciones. Posteriormente, se decidió que el Estado realice por sí mismo esta tarea, encargando a funcionarios rentados su cobro.

En esta época se definió que las recaudaciones sean invertidas en la vida pública para asuntos de seguridad, dotación de servicios básicos, embellecimiento de las ciudades,

¹ Servicio de Impuestos Nacionales, "Todos Juntos por Nuestro País III", Programa de Educación Tributaria

construcción de palacios, templos, teatros, mercados, gimnasios, obras conmemorativas, etc.

De otra parte, el Antiguo Testamento establece principios tributarios como una relación de reciprocidad entre el individuo y el Estado y de éste con los desposeídos de la colectividad, constituyendo los principios ético-morales de la conciencia interna de los ciudadanos en materia de tributos².

1.2. DE LA EDAD MEDIA A LA MODERNIDAD

En la época feudal, la tributación subsistió en base a una relación de reciprocidad, bajo un acuerdo de fidelidad entre vasallo y señor feudal. En esta sociedad, el vasallo debía contribuir al feudal en especies, entregándole periódicamente un porcentaje de lo producido en su parcela de tierra: huevos, pollos, miel, lana, ovejas, cerdos, frutas, cereales, además de trabajar gratuitamente sus tierras durante tres días de la semana.

A cambio, el feudal tenía la obligación de protegerlo ante amenazas de extraños y administrar justicia bajo un marco de fidelidad y solidaridad común. Las recaudaciones eran destinadas para organizar pequeños ejércitos, satisfacer necesidades colectivas y defender el feudo.

En la Edad Moderna, la Iglesia y la nobleza constituían sectores privilegiados libres del pago de impuestos, pese a ser dueños de riqueza, tierras y propiedades. En tanto que una empobrecida mayoría de la población cancelaba impuestos al Estado, diezmo a la Iglesia y derechos feudales al señor feudal.

Ante esta situación, la Revolución Francesa planteó la abolición de los privilegios del clero y la nobleza, proponiendo que los impuestos se repartan entre todos los habitantes. La Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano, en cuanto a la razón y destino de

² Idem anterior

los tributos decía que serían para el mantenimiento de la fuerza pública y para los gastos de administración.

La revolución industrial, la división del trabajo y el sistema capitalista, fueron innovaciones que suscitaron polémica en cuanto a conceptos y preceptos económicos. Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mill, con la teoría del Liberalismo Económico, plantearon los siguientes postulados concretos en política tributaria³:

- Que los impuestos sean para el sostenimiento del Estado
- Un marco de igualdad, donde todos contribuyen proporcionalmente en función a sus propios medios y capacidades.
- Exención de una renta mínima indispensable para vivir y gravar lo restante.
- No gravar el ahorro

Las nuevas ideas económicas sobre el bienestar colectivo y personal así como las doctrinas de solidaridad social de la Iglesia, afectaron sobre el pensamiento tributario orientándolo hacia la solidaridad y equidad para con las personas y los grupos sociales más desprotegidos⁴.

En este marco, el interés colectivo sobre el manejo de los tributos se constituye en la vía de justicia para repartir mejor los ingresos, disminuyendo las disparidades distributivas y siendo un elemento moral de compromiso común con el destino de la comunidad.

³ Idem anterior

⁴ Idem anterior

1.3. LA TRIBUTACIÓN EN LA ACTUALIDAD

Los tributos son parte fundamental de la actividad económica del Estado, porque permiten al gobierno mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de vida de sus ciudadanos.

Se entiende por tributo las prestaciones de carácter económico exigidas por el Estado a los ciudadanos en virtud de la Ley a fin de cubrir las necesidades públicas⁵, (crecimiento nacional, regional y local, servicios de educación, salud, vivienda, comunicaciones, seguridad, defensa, energía, obras públicas y otros). Por lo tanto, la satisfacción de estas necesidades, depende en gran parte del cumplimiento ciudadano de sus obligaciones tributarias.

La tributación es un hecho eminentemente social que responde a las diferentes condiciones de desarrollo histórico, lo que la hace tan antigua como la sociedad misma. Tuvo su origen en el momento en que se establecieron derechos y obligaciones para la sobrevivencia y perfeccionamiento de las comunidades, convirtiéndose en el transcurso del tiempo en un medio necesario para el fortalecimiento del Estado.

La administración tributaria es un órgano esencialmente recaudador de tributos; configurando con precisión esta definición, el Dr. Manuel Rapoport dice que "el pago de impuesto, y consiguientemente su cobro, es la última etapa de una serie de actos, de índole técnica y administrativa, que realizan tanto los contribuyentes como los administradores. No podría afirmarse que el contribuyente ha satisfecho su obligación legal, ni que el administrador ha cumplido con la responsabilidad que le atribuye la Ley mientras el impuesto no esté efectivamente pagado y percibido"⁶.

Evidentemente, el pago del impuesto y su percepción por el Fisco se encuentra precedido de una serie de actos preparatorios, como son la formulación de declaraciones de

⁵ Servicio Nacional de Impuestos Internos, "Todos Juntos por Nuestro País III"; no publicado.

⁶ Citado en "Historia del SI", Servicio Nacional de Impuestos Internos, 1997.

impuestos, llenado de formularios, los procedimientos de auditoria, de control y fiscalización, los procedimientos administrativos y jurisdiccionales de impugnación, que requieren de complicados trabajos técnicos y gastos conducentes a la concreción de una etapa final, consistente en el ingreso del impuesto, síntesis de todas las acciones anteriores.

El nombrado tratadista, sobre la base de este análisis señala que "es fundamental responsabilidad de la Administración Tributaria organizar sus oficinas y funciones de tal manera que quede asegurado el cumplimiento de todas las etapas, especialmente la referente al cobro de los tributos, razón de ser de las que previamente hayan tenido lugar"⁷.

En este contexto, y con el objetivo de facilitar el pago de tributos, han surgido a partir de la década pasada los servicios de Asistencia al Contribuyente como parte de la Administración Tributaria.

2. EL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE COMO FUNCION

Un documento redactado por Luisa C. Rains, Jorge Febres y Martín Bes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) titulado "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", presentado en la 31° Asamblea General del Centro Interamericano de Administradores Tributarios (CIAT), llevada a efecto en Buenos Aires, Argentina, entre el 12 y 16 de mayo de 1997, hace un análisis de lo que constituye el servicio al contribuyente en 30 países .

En este documento se sostiene que, aunque en esencia está orientada al mismo fin, la asistencia al contribuyente en los distintos países tiene ciertos matices muy propios. Por ejemplo, en el Brasil en épocas de declaración, existe la modalidad de "posto avanzado",

Idem

⁸ Centro Interamericano de Administradores Tributarios, 31° Asamblea general; "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", Buenos Aires, Argentina, 1997.

que consiste en apostar funcionarios de la administración tributaria fuera de sus oficinas a fin de colaborar y recepcionar las declaraciones impositivas de los contribuyentes.

En Chile, existe un programa denominado "Tiempo Máximo de Espera" que asegura a los contribuyentes que no esperarán más de media hora para la realización de sus trámites, el cual debe concluir en una sola visita a sus instalaciones. De no ser así, la institución recibirá los documentos y los procesará para remitirlos al domicilio del contribuyente cuando concluyan.

En México se cuenta con 8 unidades de asistencia móviles, que recorren todo el país ubicándose en lugares donde no hay oficinas de la Secretaría de Hacienda, así como en lugares comunes en los que se habilitan espacios de atención al público. También se ha descentralizado la recepción de trámites, pues además de los módulos existentes en las 65 administraciones locales, se han implantado en las oficinas del servicio postal, en diversas agrupaciones de contribuyentes y en entidades del gobierno.

En España funcionaban 56 oficinas principales y 176 subsidiarias, las cuales cuentan con un sistema de información computarizado y línea de acceso directo a la oficina principal. Estas oficinas cuentan como material informativo de apoyo con trípticos de cada impuesto, cartas recordatorias de impuestos, venta de disquets con programas de liquidaciones anuales y compendios impositivos para determinados sectores de contribuyentes. También se incorpora en la difusión de spots motivacionales y coercitivos el número telefónico de asesoramiento al contribuyente.

2.1. CENTRALIZACION

Este mismo estudio del Centro Interamericano de Administradores Tributarios realizado sobre 23 países de América Latina y El Caribe, 5 países europeos y Canadá y Estados Unidos, sostiene que se observan ciertos hechos característicos⁹. Primero, el rango del número de dependencias con responsabilidades de atención al contribuyente es amplio y

⁹ Idem

fluctúa entre 1 y 4 áreas. En países como Bermuda, Brasil, España, Nicaragua, Panamá y Paraguay las funciones de asistencia tributaria están centralizadas en una unidad organizacional.

Otros países, disponiendo de unidades específicas de asistencia al contribuyente, también reparten estas responsabilidades en otras áreas, como en la Argentina, donde las Subdirecciones Generales de Servicios al Contribuyente, de Coordinación Regional, de Fiscalización y de Asuntos Legales cumplen funciones de asistencia tributaria.

Un tercer grupo de países, entre los que destaca Chile, realiza la asistencia al contribuyente por proceso, lo que quiere decir -por ejemplo- que "operación IVA", "Operación Renta" o "Tribunal Tributario", entre otras, cuentan con oficinas especiales para la absolución de preguntas y provisión de información al contribuyente.

Asimismo, sostiene que en un elevado número de países la asistencia al contribuyente presenta una dualidad funcional, caracterizada por la existencia de dos unidades organizacionales responsables de la asistencia a los contribuyentes, generalmente una a nivel normativo y otra a nivel operativo. Esto se explica porque muchos países dividen, y consecuentemente asignan las responsabilidades de la provisión de asistencia tributaria, en base a la naturaleza de las consultas y/o al tipo de contribuyentes. Es común en estos países la existencia de un área de orientación y asistencia propiamente (nivel operativo) y otra de asistencia en temas legales, al interior del área jurídica responsable (nivel normativo), como ocurre en México.

En Chile la provisión de información se realiza a través de áreas de proceso (nivel operativo), en tanto que la absolución de consultas propiamente, se realiza a través de la Subdirección Normativa y Subdirección Jurídica (nivel normativo).

En otros países, se han otorgado funciones no sólo de recaudación sino también de fiscalización a estas unidades, y consecuentemente las han dotado de responsabilidades de asistencia específicas para los contribuyentes especiales. Perú es un ejemplo típico donde al

interior de la Oficina Nacional de Asistencia al Contribuyente, existe independientemente una sección especial para las consultas de los principales contribuyentes al interior de la dependencia encargada de los contribuyentes especiales.

2.2. DEPENDENCIA JERARQUICA

En el ya mencionado documento del CIAT¹⁹ se asegura que en algunas administraciones el sector de asistencia al contribuyente depende directamente del jefe máximo de las administración tributaria. Es el caso de Brasil donde se reportan al Secretario de la Receita Federal; Paraguay, al Viceministro de Tributación; España, al Director General de la Agencia Estatal de Administración Tributaria; Perú al Superintendente de Administración Tributaria; Estados Unidos, Venezuela y Haití.

Sin embargo, la existencia de instancias organizacionales intermedias en los otros países no debe interpretarse como indicador de la jerarquía de las áreas de asistencia dentro de las respectivas estructuras organizacionales, pues muchas veces esta existencia se determina por el número de contribuyentes, e incluso los tributos que se administran. Por ejemplo, la Revenue Canada tiene la responsabilidad de administrar y asistir a 22,3 millones de contribuyentes, para lo cual cuenta con una eficiente estructura de oficinas de servicios tributarios en sus regiones, supervisada por una Dirección de Servicios al Contribuyente que, sin embargo, no reporta directamente al Ministro de Ingresos Nacionales.

Asimismo, por lo menos una decena de países estudiados cuentan con oficinas de asistencia descentralizadas e incluso zonales, como ocurre en el Perú.

¹⁹ Idem anterior

2.3. FUNCIONES A CARGO DE LAS UNIDADES DE ASISTENCIA TRIBUTARIA

Siempre de acuerdo al trabajo de Rains, Febres y Bes en la mayoría de los países, las oficinas de asistencia tributaria cumplen tres funciones principales :

- absolución de preguntas
- difusión masiva de información tributaria
- desarrollo de acciones y programas educativos

En España, las Unidades de Información y Asistencia al Contribuyente de la Agencia Estatal de Administración Tributaria también tienen a su cargo la elaboración de las normas de tramitación de declaraciones tributarias y de declaraciones censales (composición y mantenimiento del registro de contribuyentes), y la elaboración de modelos de declaración y pago o solicitudes de devolución.

En Holanda, Brasil y Canadá también las oficinas de asistencia al contribuyente tienen bajo su encargo el registro de contribuyentes. En el Perú, en las oficinas regionales los trámites relacionados con la inscripción y obtención de duplicados en el Registro Unico de Contribuyentes y la autorización de impresión de facturas son realizadas por la división de atención al contribuyente. La Oficina Nacional de Asistencia Tributaria por su parte, a través de su Oficina de Atención de Quejas y Denuncias, también recibe denuncias referidas a delitos de evasión tributaria, incumplimiento en la entrega de comprobantes de pago y quejas relacionadas con procedimientos inadecuados y atención incorrecta del personal de la administración tributaria.

En Trinidad y Tobago, la Asistencia al Contribuyente también administra los fraccionamientos de impuestos y provee reportes sobre las deudas tributarias.

2.4. SERVICIOS Y PROGRAMAS

Estos mismos estudiosos del Banco Interamericano de Desarrollo, en base a las tres principales funciones de la asistencia tributaria (consultas, información y educación) esbozan una clasificación general acerca de los servicios y programas de asistencia ofrecidos¹²:

- Servicios y programas para la absolución de consultas: consultas telefónicas/fax, personales, escritas y por medios informáticos.
- Servicios y programas para la difusión de información: publicaciones, medios de comunicación y medios informáticos.
- Servicios y programas de educación: programas diversos.

2.4i. SERVICIOS TELEFONICOS Y FAX

La amplitud y características de los servicios de administración tributaria por vía telefónica y fax está en función del número de contribuyentes controlados por la administración, de factores tecnológicos y de la disponibilidad de servicios alternativos. De acuerdo a Rains, Febres y Bes¹³, en países como México la asistencia telefónica permite, entre otros servicios, el cálculo automático de las declaraciones anuales y de los pagos provisionales, la demanda es considerablemente mayor que en aquellos países donde la asistencia por esta vía es más restringida.

En ese país existe un número 800 a nivel nacional que recibe 1.600.000 consultas al año, además de varios números locales que atienden 700.000 llamadas y el Sistema "Audio Respuesta" que atiende 300.000 consultas. Otros países como Canadá tienen 2.000 líneas de atención y atienden 15 millones de llamadas; España con 140 líneas atiende 3 millones

¹² Idem anterior

de consultas; Brasil con 72 1,2 millones; Argentina con 15, 450.000; y se estima que el Perú con 28 líneas recibe 686.000 llamadas.

2.4.2. CONSULTAS PERSONALES

Este mismo informe sostiene que en todos los países este servicio es gratuito y accesible a todos aunque debido a la distinta naturaleza, complejidad y volumen de consultas en algunos países como Holanda el tratamiento es diferenciado para personas naturales y empresas. Allá existe la figura de los "client managers", los cuales son funcionarios encargados no solamente de responder preguntas sino también de ser su nexo con la administración. Incluso necesitan hacer cita previa para ser atendidas.

Este tipo de asistencia se caracteriza por su estacionalidad, determinada por el calendario de vencimientos y por el tipo de impuestos administrados. En periodos de vencimiento, la dotación de funcionarios se incrementa y los horarios de atención se amplían considerablemente.

Por ejemplo, en Guatemala 21 funcionarios absuelven un promedio de 500 consultas diarias; en Ecuador 12 funcionarios atienden de 100 a 200 consultas día; en Brasil 2.075, 332.000 mensuales; en Uruguay 14, 490 consultas al día; en Nicaragua 5, 50 diarias; en Perú 174, 68 mil diarias; en Estados Unidos 19.186 locales atendieron en 1.996 9,6 millones de consultas .

Asimismo, el documento del CIAT dice que la asistencia tributaria de carácter escrito tiene una naturaleza distinta al resto de servicios, debido a procedimientos propios de cada administración y cuestiones legales. En algunos casos las consultas son derivadas a las áreas legales, lo que determina mayores espacios de tiempo entre la pregunta y la respuesta. Asimismo, diversos aspectos legales determinan que no todos los contribuyentes tengan acceso a este mecanismo, ni todas las preguntas sean absueltas.

Por ejemplo, en Argentina el Departamento de Consultas Tributarias de la Dirección General de Ingresos sólo atiende consultas sobre temas que tienen antecedentes, y sus respuestas tardan un promedio de 15 días; en México el Código Fiscal de la Federación regula el tipo de consultas que pueden efectuarse a las autoridades fiscales, las respuestas tardan hasta 3 meses; en el Perú donde solamente las entidades representativas de las actividades económicas, laborales y profesionales y las entidades públicas pueden formular preguntas sobre el sentido y alcance de las normas tributarias, se contesta en 15 días hábiles como promedio.

En otros países como Ecuador, que recibe de 20 a 30 consultas al mes de este tipo, se tarda 30 días de promedio en responder; en Chile, 20 mensuales, 15 días; en Uruguay, 10 mensuales, 2 meses y medio; en Estados Unidos se tarda un promedio de 26 días, en Canadá 30, y en España 40 días.

2.4.3. CONSULTAS POR MEDIOS INFORMATICOS

Esta asistencia está determinada por el conjunto de herramientas informáticas que posee cada administración, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a su uso en internas, cuando sólo son usadas por la administración, y compartidas, cuando son usadas tanto por la administración como por los contribuyentes.

En general, la efectividad y alcance de las herramientas informáticas en manos del personal de asistencia al contribuyente está determinado por el acceso en línea que pueda tener al registro de contribuyentes, al sistema de cuentas corrientes, a bases de datos diversas como legislación y comprobantes de pago, y a programas de cálculo de deudas, entre otros.

Por otra parte, muchas entidades disponen de su propia Página Web en Internet (Home Page) a través de las cuales se puede acceder a distintos menús como "preguntas más frecuentes" e, inclusive, imprimir formularios. El correo electrónico se lo utiliza para la

¹⁴ Idem anterior

formulación específica de consultas, que en el Brasil ha alcanzado un importante desarrollo, pues la Receita Federal recibe más de 1.200 por este medio al mes¹⁵.

La utilización de medios informáticos también ha permitido en algunos países agilizar los procesos de declaración y pago en su conjunto, mejorando la relación entre contribuyentes y administración tributaria.

2.4.4. PUBLICACIONES

Es una amplia variedad de posibilidades de impresos las que son utilizadas por los distintos países para asistir al contribuyente. Esto va desde la sola edición de folletos, afiches, manuales instructivos, "preguntas y respuestas", calendarios y guías tributarias, hasta la edición de textos legales, memorias y revistas especializadas.

Aunque en lo normal estas publicaciones son gratuitas y de libre acceso al público en algunos países como Perú, con su revista "Tributemos", se requiere una previa suscripción. En Chile, la publicación y distribución de las publicaciones del Servicio de Impuestos Internos se ha delegado a una empresa privada que vende una suscripción anual por aproximadamente US\$ 386 que incluye 12 números del Boletín Oficial del SII, un libro de textos legales, un índice y 3 diskettes conteniendo todas las publicaciones del SIL

En Ecuador la Guía Tributaria anual, es distribuida y vendida al público por empresas particulares. En tanto que en los Estados Unidos se hacen diversas publicaciones de carácter general y otras específicas para personas naturales, empresas, empleadores y profesionales independientes¹⁶.

Los volúmenes de circulación de estas publicaciones varían de país a país, principalmente de acuerdo al tamaño del grupo de contribuyentes al que se dirige. Aunque

¹⁵ Centro Interamericano de Administraciones Tributarias; "El apoyo tecnológico en los servicios al contribuyente para facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias", Secretaría de Ingresos Federales, Brasil, 1999.

¹⁶ Idem

estas ediciones normalmente se las realiza en la lengua oficial de cada país, existen países que editan publicaciones para segmentos de su población con otras raíces lingüísticas. Por ejemplo en España, las guías para la declaración del impuesto a la renta se edita en catalán, gallego y valenciano, además del español. En Holanda las publicaciones se hacen en holandés, inglés, francés, alemán y arábico. En Canadá se realizan en inglés y francés, y en EE.UU. publicaciones bilingües inglés-español⁷.

2.4.5. MEDIOS DE COMUNICACION

Los medios masivos de comunicación son utilizados en muchos países tanto para la difusión de información tributaria como para incentivar en el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Por ejemplo, en Chile y Perú se editan suplementos especiales para facilitar la declaración anual del impuesto a la renta en marzo de todos los años⁸.

El uso de estos medios generalmente está determinado por la estacionalidad y varía en los distintos países, pues algunos sólo recurren a la prensa como Uruguay, Guatemala y El Salvador, mientras otros recurren además a la televisión y a la radio, como Brasil, Colombia, Estados Unidos y España.

En este último país, los spots televisivos promocionan, al final, el teléfono de asistencia al contribuyente⁹.

2.4.6. PROGRAMAS EDUCATIVOS

Estos programas generalmente están dirigidos a segmentos específicos de contribuyentes, los cuales están directamente relacionados por la demanda de asistencia tributaria que tienen las distintas administraciones.

Centro Interamericano de Administradores Tributarios, 31° Asamblea general; "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", Buenos Aires, Argentina, 1997.

Idem anterior

De acuerdo al mencionado informe del CIAT²⁰, un mecanismo muy utilizado es la firma de convenios con diversos colegios profesionales (Contadores, Auditores, Economistas, Abogados) para la realización de seminarios tributarios.

En México se estableció un "Programa de Síndicos", que tiene el propósito de salvaguardar los derechos y garantías de los contribuyentes ante las autoridades fiscales a fin de eliminar rezagos, abusos y trato inadecuado de parte del personal de la administración tributaria. En Canadá existe un Comité Consultor Senior que se reúne para ver si la Revenue está satisfaciendo las necesidades de los contribuyentes.

El IRS de Estados Unidos destaca por sus actividades de voluntariado entre los que destaca el Volunteer Income Tax Assistance Program (VITA) orientado a la provisión de asesoría en el llenado de declaraciones de impuestos a la renta, dirigido a personas de escasos recursos, personas que no hablan inglés, con limitaciones físicas o de edad avanzada. También brinda atención especial a personas con problemas auditivos y visuales.

3. LA TRIBUTACIÓN EN BOLIVIA

3.1. SUS PRIMERAS FORMAS

En el Imperio Inca se contribuía mediante la Mita, que consistía en servir personal y anualmente al Estado en trabajos mineros, preparación de tierras de sembradío, construcción de caminos y templos, en servicio al ejército o correo, etc. También se tributaba en especies, entregando una parte de sus cosechas para el Inca, los sacerdotes y el dios inti o sol.

Durante el Período Colonial, los españoles profundizaron para su beneficio la Mita, como trabajo forzado en la minas, y la Encomienda, para que los indígenas trabajen obligadamente la tierra de los encomenderos.

²⁰ Idem anterior

Se introdujo el tributo monetario, siendo los más conocidos el Quinto Real, aporte del 20% de la producción de barras de plata destinado al Rey; la Avería, un pago para el mantenimiento de caminos y transporte naval; la Alcabala, impuesto por toda compra o venta de mercadería; el Almogarifazgo, un derecho a ser pagado a España por el comercio de productos con América; y las Derramas, contribución de los habitantes de ciudades para las necesidades públicas²¹.

En la naciente República de Bolívar -hoy Bolivia- la primera forma de tributo fue la que se estableció mediante Decreto de 22 de diciembre de 1825 en Chuquisca, donde se abolía la contribución impuesta a los indios por el gobierno español con el nombre de tributo y se establecían con carácter experimental contribuciones directas a las personas, los propietarios y a las rentas.

Si bien este cambio no funcionó y se tuvo que volver al sistema anterior, Andrés de Santa Cruz realizó un nuevo intento de actualizarlo en 1831, con el Padrón o Matricula de Contribuyentes que tenía como objetivo engrosar la columna principal de tributarios, hombres y mujeres, a cargo de la Contaduría General.

La Asamblea Nacional de 1872, adoptó la base de la descentralización de las rentas, dividiendo los ingresos en fondos nacionales, fondos departamentales y fondos municipales, disponiendo que la administración de los ingresos nacionales correrán bajo la inmediata dirección del poder Ejecutivo, disponiendo la creación de un Director de Contabilidad y un pagador nacional nombrados por el Poder Ejecutivo, funcionarios que deberán presentar una fianza de cinco mil bolivianos²².

Por disposiciones legales posteriores emitidas en el gobierno de Hilarión Daza (1877-1882) la acción recaudadora fue dispersada entre las oficinas del Tesoro Nacional, Tesoro Departamental y otras dependencias del Estado y subsidiariamente a las subprefecturas,

²¹ Servicio Nacional de Impuestos Internos, "Juntos por nuestro país III", Programa de Educación Tributaria, no publicado.

²² Idem anterior

policías y otros funcionarios, sistema que adolecía de muchas deficiencias por la falta de unidad de procedimientos y de vigilancia inmediata sobre las recaudaciones.

Para superar esta situación se habían hecho varios intentos de organizar una oficina recaudadora con personal distribuido en toda la República y entre ellos el establecimiento de una Sección de Recaudación anexa al Tesoro Nacional, en 1914, que no funcionó por falta de la respectiva reglamentación.

Este intento finalmente fue cristalizado en el 19 de marzo de 1919 cuando un Decreto Supremo reglamentó una Ley anterior estableciendo que la recaudación de los impuestos internos e ingresos generales se efectúe a través de la Dirección General de la Renta de Alcoholes e Impuestos Internos, estableciéndose 20 clases de tributos, la mayoría de ellos como impuestos.

Esta es la institución sobre la que se ha edificado la administración tributaria boliviana. En 1922 fue creada la Comisión Fiscal Permanente, como entidad encargada de supervigilar la percepción de los impuestos fiscales nacionales y departamentales y de efectuar la contabilidad de las oficinas, contratos y negociaciones del Estado. Esta entidad desapareció en 1951 al crearse la Dirección General de la Renta, que asumió todas las tareas recaudadoras.

3.2. LA TRIBUTACIÓN EN EL SIGLO XX

En la gestión presidencial del Dr. Hernando Siles, se contrataron los servicios de una Comisión de Consejeros Financieros presidida por el profesor Edwin Kemmerer, para realizar el estudio de las reformas necesarias de los regímenes bancario, monetario y financiero de la República.

Esta Comisión en el mes de julio de 1927, puso a consideración del Supremo Gobierno de la Nación los respectivos proyectos de reformas donde se encontraba la Reforma

Impositiva que creó un impuesto parcial a las rentas, para facilitar el ajustamiento de la carga total impositiva a la capacidad individual .

De esta manera y a partir de ese momento, el sistema de imposición directa con impuestos a las rentas personales y sobre utilidades a los negocios se constituyó en la base fundamental impositiva en nuestro país, que con variación de matices y una profunda reforma del año 1973, junto a los impuestos al consumo sobre ventas, servicios, espectáculos públicos y los impuestos a los consumos específicos sobre alcoholes, tabacos y otros, se ha mantenido hasta la promulgación de la Ley 843 de 20 de mayo de 1986.

En abril de 1928 una Ley autorizó al Poder Ejecutivo el organizar una compañía anónima destinada a la recaudación de impuestos, rentas e ingresos contemplados en el Presupuesto Nacional, así como de todos los impuestos, rentas e ingresos que se creen en el futuro y suscribir con ella un contrato para la recaudación de los impuestos.

En agosto del mismo año, se aceptó la propuesta presentada por un grupo de empresarios nacionales, suscribiéndose el contrato por el que el Poder Ejecutivo de Bolivia concedió a la Compañía Recaudadora Nacional el derecho de organizar, recaudar y percibir los impuestos, contribuciones, servicios públicos, rentas e ingresos de carácter nacional, inscritos en el Presupuesto General de la Nación, así como los que se creen en adelante, con excepción de las que corresponden al Estado en el Banco Central de la Nación Boliviana y los impuestos sujetos a otros contratos especiales²⁴.

Es así que esta compañía efectuó por 5 años con su propio personal y sistemas el cobro de impuestos. Por Ley del 14 de enero de 1934 se devolvió el ejercicio de la función recaudadora a las Administraciones de Impuestos Internos y Aduanas, resurgiendo nuevamente el control estatal en esta materia.

A partir de la segunda mitad del siglo pasado la Administración Tributaria boliviana sufrió una serie de cambios de nombres y estructuras, como fue la creación de la Dirección

Idem anterior

Nacional de Ingresos en el Ministerio de Hacienda, en 1955, y su posterior desaparición en 1968, cuando la Dirección de la Renta se convirtió en la Dirección General de la Renta Interna.

En 1970 el Gobierno Nacional considerando que la labor reorganizativa de la Dirección General de la Renta Interna dispuesta en 1968, había dejado pendiente la ejecución de tareas de descentralización y simplificación de las actividades administrativas, decidió reestructurarla bajo el denominativo de Servicio Nacional de la Renta Interna.

Esta institución pública descentralizada tuvo una duración muy corta, aunque bajo su impulso se aprobó el primer Código Tributario. En junio de 1971 se repuso nuevamente la Dirección General de la Renta Interna que se mantuvo vigente más de veinte años, lapso en el cual se produjeron en el país dos grandes reformas tributarias. La primera en 1973 orientada financieramente a buscar el equilibrio presupuestario en el corto y largo plazo y, económicamente, dirigida a impulsar el proceso de desarrollo económico, generando los recursos suficientes que se traduzcan en nuevas fuentes de trabajo.

3.3. LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA LUEGO DE LA LEY 843

El 10 de octubre de 1982, Bolivia retorno a la vida democrática y la crisis económica se constituyo en el signo visible de este proceso, el índice hiperinflacionario en 1985, alcanzó la cifra de 23.500 % y la presión tributaria descendió al 1 % del Producto Interno Bruto (PIB)".

En ese escenario, el gobierno de Víctor Paz Estensoro emitió el Decreto Supremo 21060, que estableció la necesidad de elaborar un nuevo sistema tributario con el objetivo de frenar las altas tasas de inflación y generar mejores condiciones para el crecimiento económico del país. Esta se tradujo en la Ley 843, del 20 de mayo de 1986.

²⁴ Idem anterior

²⁵ Memoria Institucional 1985-1997, Servicio de Impuestos, Dirección de Comunicación Social, editorial sagitario, 1997.

Esta reforma se constituyó en una transformación radical de la estructura tributaria pues el anterior Sistema Impositivo Boliviano que contaba con infinidad de tributos se redujo a solo siete impuestos: al Valor Agregado, Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado, a la Renta Presunta de Empresas, a la Renta Presunta de Propietarios de Bienes, Especial a la Regularización Impositiva; a las Transacciones y a los Consumos Específicos.

Promulgada la Ley 843 y sus normas complementarias surgió la necesidad de redefinir las funciones operativas de la Dirección General de la Renta Interna, adecuándola al nuevo esquema impositivo. De esta manera, en octubre de 1991 se sustituyó la Dirección General de la Renta Interna por la Dirección General de Impuestos Internos²⁶.

En 1994 una nueva Ley, la 1606 realiza nuevas reformas, de manera que el Régimen Tributario vigente en el país es el siguiente:

Impuestos nacionales:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Régimen Complementario al IVA (RCIVA)
- Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE)
- Impuesto a las Transacciones (IT)
- Impuesto a los Consumos Específicos (ICE)
- Impuesto Especial a los Hidrocarburos y sus Derivados (IEHD)

Impuestos municipales:

²⁶ Idem anterior

- Impuesto Municipal a las Transferencias de Inmuebles y Vehículos Automotores
- Impuesto a la Propiedad de Bienes Inmuebles y Vehículos Automotores (IPBIVA)

3.4. EL SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS

En septiembre de 1998, la Dirección General de impuestos Internos se convirtió en el Servicio Nacional de Impuestos Internos.

Es así como la nueva entidad, asumió la estructura de la ex DGII así como las atribuciones, funciones, derechos y obligaciones de ésta. A partir de esta fecha la institución opta por la sigla de SI, en su calidad de órgano de derecho público, desconcentrado del Ministerio de Hacienda, siendo su dependencia funcional del Viceministro de Política Tributaria.

En el decreto mencionado anteriormente, se establece una nueva estructura general para el Servicio Nacional de Impuestos Internos (SI). Sin embargo, aunque ésta debía entrar en vigencia el 29 de junio de 1999, todavía en la Institución existió un periodo de ajuste que duró algunos meses, por lo que el presente trabajo se lo realiza partiendo de la estructura anterior donde dependiente de la Dirección General existían 9 áreas estratégicas:

- Fiscalización
- Recaudaciones
- Jurídica
- Planificación y Control de Gestión
- Administrativa

- Informática

- Recursos Humanos

- Comunicación Social y Capacitación Externa

- Auditoría Interna

El área de Asistencia al Contribuyente se encuentra dentro de la Dirección Nacional de Comunicación Social y Capacitación Externa.

4. EL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE EN BOLIVIA

4.1. CENTRALIZACION

Desde inicios de la década de los 90, el Area de Comunicación Social y Capacitación Externa cuenta con dos sectores: Comunicación Social y Capacitación Externa, este último tiene tanto la misión de atender las necesidades de capacitación del público externo, mediante la realización de seminarios, charlas y otros eventos similares, como la elaboración de material didáctico para distintas publicaciones.

Fue en 1990 cuando al detectarse las grandes demandas de información de parte del contribuyente, se creó la Oficina de Asistencia al Contribuyente (OFAC) en la ciudad de La Paz, dependiente del Area de Comunicación Social y Capacitación Externa de la entonces Dirección General de la Renta Interna²⁷.

Posteriormente, en julio de 1994 por Resolución Ministerial N° 202/93, referida a la reestructuración de Impuestos Internos, se da de hecho la inclusión de esta oficina dentro de la estructura de la institución, cambiando a Unidad de Asistencia al Contribuyente (UNAC)

²⁷ "Proyecto fortalecimiento de la Unidad de Asesoramiento al Contribuyente", elaborado por el Area de Capacitación Externa de la Dirección Nacional Comunicación y Capacitación Externa, Dirección General de Impuestos Internos, 1995.

dependiente de la regional La Paz, pero funcionalmente de la Dirección Área de Comunicación Social²⁸. También se decide ampliar su acción a las regionales Santa Cruz y Cochabamba.

El manual orgánico funcional²⁹ de la institución señala que toda Administración Regional Tipo I (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) y II (Oruro, Sucre y Tarija), así como las Subadministraciones (El Alto, Yacuiba, Puerto Suárez, Quillacollo y Villazón) deben contar con una Unidad de Asesoramiento al Contribuyente, aunque en estas últimas 4 poblaciones la labor sea encomendada al Subadministrador.

Actualmente vienen funcionando Unidades de Asistencia al Contribuyente (UNAC's) en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Sucre y Tarija. En la ciudad de El Alto, aunque no existe una Unidad propiamente dicha, se tiene a una persona asignada para atender los requerimientos de información del público.

Orgánicamente dependen de las Administraciones Regionales, en tanto que funcionalmente lo hacen de la Dirección de Comunicación Social y Capacitación Externa

De acuerdo a una propuesta de Reorganización y creación del sector asistencia al contribuyente³⁰, en marzo de 1996, a iniciativa del Sector de Capacitación Externa del Área de Comunicación Social se puso en funcionamiento la Línea de Consultas gratuita mediante pago revertido, 0-800-3444, la cual es hasta hoy controlada y supervisada por ese sector.

Finalmente, en febrero de 1997 se puso en marcha el servicio de internet, a través del cual una página web le permite acceder al contribuyente a una cantidad de información, además de la posibilidad de responder a cualquiera de sus dudas³¹.

²⁸ Ministerio de Hacienda, Resolución Ministerial 202/93

²⁹ Dirección General de Impuestos Internos, Manual orgánico funcional, 1995.

³⁰ Dirección General de Impuestos Internos, "Reorganización y creación del sector asistencia al contribuyente", Área de Comunicación Social y Capacitación Externa, 1997

4.2. DEPENDENCIA JERARQUICA

Las unidades de asistencia al contribuyente de las distintas regionales se reportan al Subadministrador de cada una de las regionales, puesto que mantienen una dependencia orgánica con esa instancia, que es la que toma todas las decisiones concernientes a su personal, local y material de funcionamiento, equipamiento, etc.

Asimismo, a través del mismo Subadministrador envían su informe al Subdirector Nacional, quien lo remite luego a la Dirección del Area Nacional de Comunicación Social, para finalmente llegar al jefe del Sector de Capacitación Externa, instancia que se encarga de mantenerlas actualizadas en información, capacitar a su personal y supervisar su labor³².

Este sector de Capacitación Externa mantiene un mayor control sobre la Línea 0-800, en tanto que Internet depende directamente de la Dirección del Area.

4.3. FUNCIONES

La misión con la que fue creada la Unidad de Asistencia al Contribuyente es: "prestar asistencia al contribuyente y público en general en materia tributaria y orientar respecto a trámites y otros procedimientos de orden administrativo"³¹.

Las funciones iniciales asignadas a esta unidad de acuerdo a su Manual son:

- Ofrecer asesoramiento técnico general a los contribuyentes en materia tributaria y sobre procedimientos administrativos de la institución. Las consultas que planteen un mayor grado de complejidad serán derivadas por canales establecidos, a la dirección de Asuntos Técnicos y Jurídicos de la Dirección General o las Administraciones Regionales.

³¹ Idem

³² Manual Orgánico Funcional, Dirección General de Impuestos Internos, 1995

³³ Manual de Funciones Oficina de Asistencia al Contribuyente, Area de Comunicación Social y Capacitación Externa, 1990.

- Evaluar y proponer procedimientos que faciliten los trámites administrativos de los contribuyentes, en coordinación con otras áreas o sectores que tengan asignadas tareas similares (Auditoría Interna).
- Conformar un Banco de Datos con las consultas realizadas a fin de sugerir a la Dirección de Comunicación Social la realización de actividades tendientes a superar las deficiencias observadas.
- En función de las necesidades observadas organizar, en coordinación con el sector pertinente cursos, seminarios, talleres y otros eventos dirigidos a grupos externos específicos (profesionales, gremialistas, transportistas, etc.).
- Preparar, producir y difundir material didáctico impreso para orientar a los contribuyentes en materia tributaria y sobre procedimientos, en las diferentes Administraciones Regionales de Impuestos Internos.
- Desarrollar los recursos humanos, tanto en el sector como en otras unidades que tengan vinculación directa con los contribuyentes.
- Informar y asesorar adecuadamente al contribuyente
- Uniformizar los trámites
- Mantener actualizada la información acerca de nuevas disposiciones

4.4. SERVICIOS Y PROGRAMAS

Los servicios de asistencia al contribuyente en nuestro país están principalmente orientados a la absolución de consultas mediante medios telefónicos, informáticos y personales. Asimismo, se utilizan los medios de comunicación masivos con fines informativos y se realizan algunas publicaciones con carácter orientador.

Este es un detalle de los servicios de asistencia al contribuyente que brinda el Servicio de Impuestos Internos.

4.4.1. LINEA 0-800-3444

En agosto de 1996 surgió como proyecto experimental la Línea 0-800-3444 de costo gratuito para el cliente, que recibe consultas de todo el país sobre cualquier temática impositiva .

Actualmente funciona con dos operadores y tres líneas de ingreso a la que se suma el interno 107 lo que hace un total de 4 líneas de ingreso. Esta situación obliga a que funcionarios del sector de Capacitación Externa deban apoyar este servicio al contribuyente, especialmente cuando se reciben consultas de cierta complejidad o cuando se produce una congestión de llamadas.

Cada uno de los funcionarios encargados de contestar el teléfono tiene una hoja de registro de llamadas donde se anota su procedencia y el tema al que se refiere. Sin embargo, esta forma de registro no permite ni siquiera relacionar el tema de la pregunta con el lugar desde el que ha sido formulada.

Las características de la central telefónica permiten conectar hasta 50 aparatos telefónicos y una impresora para el registro del ingreso de las llamadas.

Todo el equipo existente en esta unidad es:

1 central telefónica modelo KX-TG 1610B

3 aparatos telefónicos

1 auricular para operador modelo KX-T-7090

1 computadora Macintosh Clasic II

Asimismo se cuenta con:

2 escritorios de secretaria, de madera

2 sillas

El personal actualmente asignado a atender la línea no pertenece al Sector de Capacitación Externa ni al de Comunicación Social pues uno de ellos es un item de la UNAC de la regional de La Paz, como Técnico Administrativo I (item 396), y el otro pertenece al departamento de Fiscalización de la Subadministración de El Alto, como Profesional III (item 697).

Mensualmente, esta unidad eleva un informe estadístico sobre el número de llamadas y el tema de las consultas al jefe de Capacitación Externa. El número de llamadas provenientes de las distintas capitales sirve como control para proceder al pago de la factura de ENTEL, pues se entiende que debe haber cierta coincidencia entre ambas. Este es un detalle de las llamadas recibidas entre enero y noviembre de 1999³⁶:

	Casos	%	Prom. mes
La Paz	9.556	56,87	868
Cochabamba	2.305	13,70	209
Santa Cruz	3.645	21,69	331
Oruro	386	2,30	35
Potosí	269	1,76	24
Sucre	151	0,90	14
Tarija	398	2,37	36
Beni	81	0,38	7
Pando	11	0,03	1
TOTAL	16.802	100,00	1.525

³⁶ Servicio Nacional de Impuestos Internos, Planilla Dirección de Area Comunicación y Capacitación Externa, diciembre 1999.

³⁶ Elaboración propia en base a los informes recibidos en el Area de Comunicación y Capacitación Externa

Por tipo de consulta:

	Casos	%
RUC	1.282	6,43
IVA	3.407	17,07
RC-IVA-ARS	2.962	14,84
RC-IVA-CD	600	3,01
IT	2.515	12,60
IUE	3.017	15,12
ICE	58	0,29
TGB	56	0,28
IVE	15	0,08
IEHD	45	0,23
Inmuebles	167	0,84
Otros	5.829	29,21
TOTAL	19.953	100,00

Esta es una relación de las llamadas recibidas según ENTEL y el registro de la Línea 0-800 en 1999, así como su costo³⁷:

	ENTEL	0-800-3444	Diferencia ENTEL
Enero	2.520	2.290	+ 230
Febrero	1.541	1.143	+ 398
Marzo	1.549	1.210	+ 339
Abril	2.175	2.009	+ 166
Mayo			
Junio	1.298	1.198	+ 100
Julio	1.610	1.375	+ 235
Agosto	1.398	1.303	+ 95
Septiembre	1.550	1.593	- 43
Octubre	1.498	1.477	+ 12
Noviembre	1.929	1.861	+ 68

No existe un servicio de consultas vía fax.

4.4.2. CONSULTAS PERSONALES

En el Servicio Nacional de Impuestos Internos (SNII) la absolución de preguntas personales está a cargo de los funcionarios de las Unidades de Asistencia al Contribuyente (UNAC), las cuales funcionan en las ciudades de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro,

³⁷ Elaboración propia en base a Informes de la Línea 0-800-3444 y las facturas de ENTEL.

Sucre y Tarija. En el presente trabajo nos abocaremos únicamente a las oficinas en la ciudad de La Paz.

Las oficinas de Asistencia al Contribuyente en la ciudad de La Paz se encuentran ubicadas en el primer piso de la Regional del SNII, en la plaza Alonso de Mendoza. En el momento cuenta con 3 personas para la atención al público.

Los funcionarios que trabajan aquí, lo hacen con items correspondientes a la unidad. Se trata de un Jefe de Unidad Regional (item 393); dos Profesionales II (items 394 y 395) y un Técnico Administrativo I (item 396)³⁸, aunque éste último no está siendo utilizado en la Unidad de Asesoramiento al Contribuyente.

Se cuenta con tres escritorios de madera, uno semi-ejecutivo y dos de secretaria con sus respectivas sillas. Además, delante de cada escritorio se han colocado otras dos sillas para ser utilizadas por los contribuyentes al ser atendidos. También se tiene un sillón de espera, un mostrador y un mueble casillero³⁹. Todo el equipamiento con que cuentan es con tres calculadoras y una máquina de escribir".

Los requerimientos de información entre enero y octubre de 1999, tomando en cuenta que se efectuaron un total de 18.696 consultas personales y 4.423 telefónicas, fueron los siguientes:

	Casos	
Impuestos	29.657	60,24
RUC	9.654	20,14
Pago	3.143	6,56
Incumplim.	3.624	7,57
Otros trámites	1.081	2,25
Solic.impresos	1.555	3,24
TOTAL	47.937	100,00

³⁷ Elaboración propia en base a Informes de la Línea o-800-3444 y las facturas de ENTEL.

³⁸ Servicio Nacional de Impuestos Internos, Planilla Dirección de Área Comunicación y Capacitación Externa, diciembre 1999.

³⁹ Datos recogidos en observación directa.

⁴⁰ Idem

AREA IMPUESTOS

	Casos	%
Explicaciones	17.937	60,48
Llen. formul.	10.426	35,16
Llen. Boletas	1.294	4,36
TOTAL	29.657	100,00

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

	Casos	%
Rég. General	7.394	76,59
Rég. Simplif.	1.554	16,10
Sist. Tribut. Int.	706	7,31
TOTAL	9.654	100,00

PAGO

	Casos	%
Vencimientos	716	13,11
Prórroga	528	9,66
Lugar de pago	114	2,10
Cambio	954	17,46
Tasa de interés	1.365	24,99
Otros	1.785	32,68
TOTAL	5.462	100,00

INCUMPLIMIENTO

	Casos	%
Intimaciones	824	63,15
Multa por IDF	226	17,31
Sanciones	109	8,35
Accesorios	82	6,28
Derechos oblig	64	4,91
TOTAL	1.305	100,00

OTROS TRAMITES

	Casos	%
Legaliz. DD.JJ.	602	55,69
Otras legaliz.	62	5,74
Extracto tribut.	306	28,31
Not. CEDEIM	29	2,68
Otros	82	7,58
TOTAL	1.081	100,00

SOLICITUD IMPRESOS

	Casos	%
Folletos/separ	1.473	94,73
Coleccionables	82	5,27
TOTAL	1.555	100,00

4.4.3. INTERNET

El Servicio Nacional de Impuestos Internos ingresó el sistema de Internet en febrero del 1997 fundamentalmente con dos principales objetivos: De un lado colocar a disposición del público usuario de esta red una cantidad de información acerca del sistema tributario boliviano y, por otro, crear un canal para responder a las preguntas e inquietudes de los contribuyentes⁴¹.

Las preguntas recibidas a través de este medio tienen cierto grado de complejidad y son derivadas a Capacitación Externa para que elaboren su respuesta, la cual carece de validez legal en instancias jurídicas. Todo este proceso demora 24 horas.

La Página Web del SNII cuenta con un menú en el que se puede escoger algunas opciones como son: Presentación; aspectos generales de los diversos impuestos; glosario tributario; calendario tributario; estadísticas tributarias desde 1986 y disposiciones legales, las cuales están formateadas en PDF como imágenes, de manera que quienes las imprimen no pueden realizar modificaciones previas⁴².

Esta unidad depende directamente de la Dirección del Área de Comunicación Social y Capacitación Externa, y cuenta con una sola persona asignada a un ítem del sector de Comunicación Social como Técnico Administrativo I (ítem 292)⁴³.

⁴¹ Reorganización y creación del sector asistencia al contribuyente, Dirección Comunicación y Capacitación Externa, 1997.

⁴² Datos recogidos por observación propia

⁴³ Servicio Nacional de Impuestos Internos, Planilla Comunicación y Capacitación Externa, diciembre 1999.

Cuenta con una computadora IBM Pentium 200 de 2,1 gygas y 16 RAM, así como con un escritorio y su silla".

4.4.4. PUBLICACIONES

La Dirección del Area de Comunicación Social ha realizado varias publicaciones con el fin de asistir al contribuyente en el cumplimiento de sus obligaciones impositivas. Anualmente, realiza la edición de dos separatas en la prensa nacional para orientar el pago del impuestos. Una de ellas es sobre bienes e inmuebles, en tanto que la otra varia de año en año, siendo el último uno sobre el impuesto a las utilidades de las empresas.

Asimismo, ha publicado algunos folletos como la "Guía del contribuyente", "Guía de procedimientos" (1-4), "Glosario tributario" y otros trípticos como el "Cuadro General de Impuestos de Bolivia". Semanalmente se publican en dos periódicos de circulación nacional, unos "coleccionables" de orientación al contribuyente.

Todos estos materiales son preparados por el Sector de Capacitación Externa.

4.4.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El Area de Comunicación Social mantiene una estrategia de uso de los medios masivos de comunicación a fin de informar y concientizar a la población sobre las tareas que realiza el SNII, promoviendo el cumplimiento voluntario de las obligaciones impositivas⁴⁶.

Sin embargo, los mensajes emitidos por radio y televisión no incorporan específicamente la promoción de la asistencia al contribuyente.

Durante 1999 se han realizado dos campañas específicas para promover algunos aspectos de la asistencia al contribuyente. Estas se refirieron al servicio de Internet, y otra en favor de la Línea 0-800-3444⁴⁶.

⁴⁶ Datos recogidos por observación propia

Dentro de la campaña de reforzamiento de la imagen institucional entre los meses de octubre y noviembre, la Dirección de Comunicación Social realizó una campaña en favor de la Línea 0-800-3444⁴⁷.

En la parte de prensa, ésta consistió en la publicación de 3 artes de prensa en blanco y negro de 3 col X 15 cm., alternadamente en 5 periódicos del país (3 de La Paz, 1 de Cochabamba y 1 de Santa Cruz). En lo que corresponde a la televisión se contrataron 6 canales de la ciudad La Paz, para la emisión de un spot de 15 segundos, también de forma alternada, aunque con un número distinto de pases diarios en cada uno de ellos".

En cuanto a la campaña en favor de Internet, ésta no fue continua. En principio, se publicaron artes de media página a colores en 3 periódicos del país (uno de cada ciudad: La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), anunciando la puesta en marcha de Internet. Posteriormente se repitió una publicación similar y algunas otras aisladas en publicaciones especializadas. Del 10 al 25 de mayo se colocaron 18 avisos de 5 col X 12 cm. en blanco y negro en 3 periódicos de La Paz⁴⁸.

4.4.6. PROGRAMAS EDUCATIVOS

Aunque en el momento no existe ningún programa de educación tributaria de largo aliento que esté en ejecución, se espera que en el curso de los próximos meses se den los primeros pasos en este sentido pues se viene trabajando el Programa de Educación Tributaria (PET)..

⁴⁵ Dirección General de Impuestos Internos, Manual Orgánico Funcional

⁴⁶ Dirección Comunicación y Capacitación Externa, Plan de Operaciones Anual, 1999.

⁴⁷ Dirección de Comunicación y Capacitación Externa, Estrategia Campaña 0-800-3444.

⁴⁸ Idem

⁴⁹ Dirección de Comunicación y Capacitación Externa, Estrategia Campaña Internet

Hasta la fecha, el Sector de Capacitación Externa viene atendiendo, en la medida de lo posible y de acuerdo a un Plan Operativo Anual, los requerimientos de capacitación y actualización de diversos sectores de la población¹¹.

No existen convenios firmados con asociaciones profesionales, universidades u otros sectores con los cuales se podrían implementar programas conjuntos de capacitación y actualización sobre temas tributarios.

¹¹ Sector Capacitación Externa, Plan Operativo Anual 1999.

II PARTE
MARCO TEORICO

II MARCO TEORICO

EL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE COMO SERVICIO AL CLIENTE

1. FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS DEL SERVICIO AL CLIENTE

La globalización de la democracia, el mercado, la economía y la cultura constituye un hecho que está transformando el planeta de tal modo que lo único cierto sobre el futuro es la incertidumbre. En un mapamundi político, las fronteras entre los países siguen siendo tan precisas como siempre, pero en un mapamundi económico, que muestre los verdaderos flujos de actividad financiera e industrial, se podrá apreciar que esas fronteras ya no existen .

Las empresas y organizaciones han cambiado sustancialmente, al extremo de que hasta la ética ha surgido como un nuevo instrumento para la competencia. Según Kenichi Ohmae² el punto crítico de los negocios es el surgimiento de la soberanía del consumidor. Ahora, en el mercado mundial los estándares de desempeño de los productos los fijan quienes compran esos productos, no quienes lo fabrican o reglamentan.

Esto significa que los administradores deben replantear la forma en que desarrollan y comercializan sus nuevos productos. Implica que las compañías han de ser verdaderamente globales y descentralizadas y, más que nunca, deben enfocar su atención en todo aquello que los consumidores realmente quieren. Solo entonces, los empresarios podrán ajustar sus planes para que tomen en cuenta lo que sus competidores están haciendo.

Esta visión ha fortalecido el surgimiento de nuevas especialidades, entre ellas la mercadotecnia, que a través del estudio del mercado en una primera instancia encaminó su esfuerzo para beneficio de la empresa y en una etapa posterior se orientó hacia el cliente.

¹ Ohmae, Kenichi; "El mundo sin fronteras", Editorial McGraw Hill, México 1991.

² Idem anterior

Es por este motivo que puede asegurarse que la Psicología Organizacional o industrial, ha ampliado sus límites tradicionales que la hacían ocuparse de "hacer más confortable y productivo el lugar de trabajo, tanto para los empleados como para los empresarios, utilizando técnicas para adaptar el trabajo al trabajador, formar trabajadores, evaluar la organización interna y examinar los elementos relacionados con una supervisión efectiva, con la comunicación y el estado de ánimo de los empleados"³.

Las empresas que desean crecer y fortalecerse en nuestro tiempo, no pueden ignorar sus competidores, los mercados y las necesidades de sus clientes. Jerome Mc Carthy, de la Universidad Estatal de Michigan, define a la mercadotecnia como "la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encausar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente" .

Por otra parte, la American Marketing Association, la definió como "el desempeño de las actividades económicas cuyo fin es dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor"⁵.

En 1999, en la obra "Marketing" escrita por Charles Lamb, Joseph Hair Jr, y Carl McDaniel sostienen que "la razón social y económica de una empresa en la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa"⁶.

³ Papalia Diane y Wendkos Sally; "Psicología"; Editorial McGraw Hill, España, 1994, pág 18.

⁴ Katz, Bernard; "Como gerenciar el servicio al cliente", Editorial, MaGraw Hill, México, 1991.

⁵ American Marketing Association, tomado de "Creando valor para el cliente: el nuevo concepto de marketing", editorial Folio, Barcelona, España, 1997.

⁶ Charles Lamb, Joseph Hair Jr, y Carl McDaniel, "Mercadotecnia", editorial McGraw Hill, 1999.

POSICIÓN TEORICA RESPECTO A LA MERCADOTECNIA			
McCarthy	AMA	Lamb	Kotler
Anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente	Dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor	Satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la empresa	Los ganadores son los que analizan cuidadosamente necesidades.

En muchos lugares de nuestro planeta existen demasiadas mercancías o servicios a la caza de un número reducido de clientes. Los mercados mundiales están inundados de acero, computadoras, productos agrícolas, automóviles, turismo, banca y muchos otros productos y servicios de toda marca. Muchas empresas tratan de expandir su mercado, pero la mayoría está compitiendo para aumentar su participación actual.

Lo cierto es que en la actual economía mundial existen ganadores y perdedores. Los perdedores son aquellos que no aportan nada especial al mercado. Kotler⁷ cree que si no se es capaz de aportar nada especial a un mercado, no se pertenece a él; es de ahí de donde surgen los perdedores. En cambio, los ganadores son los que analizan cuidadosamente necesidades, identifican oportunidades y crean ofertas valiosas para grupos de clientes que la competencia no puede igualar.

En lo sostenido, queda claro que el aportar "algo" al mercado es la satisfacción del cliente, lo cual únicamente puede lograrse a partir del conocimiento de las necesidades, actitudes y conductas que puedan expresar el grupo social al que se dirige una determinada producción de bienes o servicios. Este conocimiento, puede lograrse únicamente a través del aporte de las teorías desarrolladas en el campo de la psicología (del griego psique = mente y logos = tratado), que nos brinda un conocimiento científico del desarrollo de la mente humana.

Es así que el marketing, esa especialidad que se ubicaría entonces en una parte intermedia entre la Administración de Empresas y la Psicología, no puede desarrollarse sin

Kotler Phillip, "Mercadotecnia", 1992.

el conocimiento del ser humano y su comportamiento; es decir, de todos aquellos elementos que motivan sus acciones e interrelaciones.

Es por ello que se puede afirmar que el pensamiento mercadológico refleja nuestra posición y manera de pensar sobre la vida misma a partir de nuestros propios valores e interpretaciones del medio ambiente, las cuales nos permiten elaborar una manera de relacionarnos con el propio cliente⁸. Este hecho nos habla de un pensamiento asentado en nuestra propia percepción de la realidad, la cual puede ser entendida y abordada exclusivamente desde el campo de la psicología.

2. SOBRE EL CLIENTE Y EL CONTRIBUYENTE

2.1. EL CLIENTE

Desde el punto de vista comercial, que es asumido por una empresa, un mismo individuo puede evolucionar en su catalogación a través de diferentes categorías, de acuerdo a su grado de relacionamiento con la misma, que van desde "público objetivo" para ser luego "cliente potencial", después "comprador eventual" y finalmente llegar a ser "cliente habitual" o "usuario"⁹.

Quienes están considerados como "público objetivo", son personas que no se interesan de forma particular por el servicio o producto que ofrece la empresa. El "cliente potencial" sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio. El "comprador eventual", ya hace uso del bien o servicio de vez en cuando y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio¹⁰.

⁸ "Creando valor para el cliente: el nuevo concepto de marketing", editorial Folio, Barcelona, España, 1997

⁹ Tschohl John, "Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente", ediciones Diaz de Santos, Madrid España, 1994.

¹⁰ Idem anterior

Desde el punto de vista de la psicología el cliente es alguien que habitualmente acude a la compra de un bien o un servicio con el objetivo de satisfacer alguna(s) necesidad(es), tal como lo veremos claramente más adelante.

De esta manera, la palabra "cliente" abarca al individuo o empresa que de una forma habitual recurre a un tercero (que suele ser otro individuo o empresa) con el objetivo de satisfacer alguna necesidad en la compra de bienes o servicios.

2.2. EL CONTRIBUYENTE

El contribuyente, que es quien contribuye con el pago de sus impuestos al sostenimiento del Estado, es una figura que se establece en el campo económico y se consolida en el ámbito jurídico. Es decir, que teniendo un fundamento en la actividad económica, adquiere existencia a través de la normativa legal que se le impone.

De acuerdo a publicaciones oficiales de la Administración Tributaria, se define como contribuyente a "aquella persona natural o jurídica en la que se verifica el hecho generador de algún tributo y está obligada al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales establecidos por el Código Tributario". Es decir que se ha establecido que el contribuyente tiene tanto "derechos" como "obligaciones".

Sin embargo, esta definición no es útil para nuestro propósito, de manera que utilizaremos otra que, sin embargo, no modifique su aspecto esencial e incorpore elementos que hagan parte de la psicología. Así, entenderemos que la palabra "contribuyente" abarca al individuo o empresa que de una forma habitual recurre a la Administración Tributaria con el objetivo de cumplir con las obligaciones tributarias que le han sido impuestas.

Y decimos obligaciones tributarias y no pago de impuestos porque este término es más amplio y en éste se incluye la obligación de pagar.

3. EL CONTRIBUYENTE Y SUS NECESIDADES

En el curso de las últimas décadas el campo de acción de la psicología se ha ido ampliando a las más diversas actividades humanas. Ha salido del consultorio y de la escuela para introducirse en la industria, el comercio, la jurisprudencia, el deporte e incluso en actividades tan modernas y sofisticadas como la preparación de astronautas y la solución de problemas a nivel internacional¹².

3.1. LAS NECESIDADES HUMANAS

La mercadotecnia encierra la satisfacción de las necesidades del cliente como elemento impulsor de ésta. En este entendido, habrá que examinar el significado de necesidad. Para Kotler¹³ por ejemplo; "la necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos"

Por su parte, McClelland (1961)¹⁴ asume que una necesidad "es un motivo natural por el que un individuo precise, requiera o demande algo". Este concepto, puede servirnos en nuestro análisis como indicación de que "algo" de lo que está en busca un cliente puede ser "algo" de lo que tenemos para satisfacerlo.

Carl Rogers (1951) desarrolló una teoría centrada en el concepto de "sí mismo" como núcleo de la personalidad. En el desarrollo de este "sí mismo", el individuo experimenta también una necesidad creciente de ser estimado, de sentirse a sí mismo como causa de una experiencia positiva en otro sujeto. Esta necesidad de sentirse estimado es "difusiva", lo que quiere decir que si un individuo se siente estimado por un punto de su conducta, se siente estimado en toda su persona; y que lo mismo ocurre cuando se da la situación inversa.

¹² Prada Rafael "Escuelas psicológicas y psicoterapéuticas"; 3° edición, Editorial San Pablo; Santa Fe, Colombia, 1995.

¹³ Kotler Philip, "Mercadotecnia".

Desde este punto de vista, es tal la fuerza de la necesidad de ser estimado que las experiencias se valoran a partir de los criterios de las personas del ambiente que son significativas y de las cuales se espera estima. De la necesidad de ser estimado nace la "necesidad de estimarse", de valorarse positivamente, lo que se hace introyectando las valoraciones que los otros hacen sobre uno mismo. Esta estima de sí mismo también tiene un carácter "difusivo".

Para Rogers (1951), el sentirse estimado incondicionalmente significaría que haga lo que haga, diga lo que diga o sienta lo que sienta una persona, ésta será estimada aún cuando no lo sea el hecho. Se trata de una aceptación de la persona sin juzgarla.

Abraham Maslow (1948), es un tanto más amplio al plantear su teoría de las motivaciones y de la jerarquía de las necesidades humanas, al partir del hecho que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida y que a medida que satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

Estas necesidades son de dos tipos básicos: necesidades D (que corrigen deficiencias) y necesidades B (que consiguen un más alto nivel de existencia), las cuales se encuentran jerarquizadas de la siguiente manera:

1. *Necesidades fisiológicas*: alimento, agua, oxígeno, sexo, excreción, descanso, que en su mayor parte se controlan por condiciones químicas y nerviosas del interior del organismo.
2. *Necesidades de seguridad*: entrañan evitar situaciones físicas dañinas como el calor o frío excesivos, accidentes, dolor, etc.
3. *Necesidades de pertenencia*: el ser humano desea ser alguien en el grupo o la comunidad a la que pertenece, desea ser reconocido y respetado.

4. *Necesidades de amor*: El hombre siente siempre el deseo de amar y ser amado. Es de sobra conocido que la llave del convencimiento se encuentra en la demostración de afecto a los demás.
5. *Necesidades de estima de sí mismo*: el hombre necesita saberse digno de algo, capaz de dominar algo, sentirse competente, independiente, libre y que se le reconozca como tal.
6. *Necesidad de autorealización*: es la necesidad de llegar a ser lo que uno es capaz de ser, la realización del potencial y utilización plena de los talentos individuales. Las necesidades que se colocan a este nivel son las más elevadas necesidades de cognición y de realidad estética.

Así, el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias de manera que su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.), para posteriormente iniciar un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Es ahí donde surge la necesidad de seguridad hacia la protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tienen que ver con la conservación personal.

Dado que para Maslow la necesidad es "la carencia de algo que impide llevar una vida fructífera"¹⁵, en la medida que el individuo logra satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente las necesidades más elevadas: de pertenencia, amor, estima y autorrealización. En realidad, los individuos se ocupan de satisfacer cualesquiera de las necesidades que le resulten más predominantes o poderosas, en un momento dado.

¹⁵ Maslow, citado en Prada Rafael "Escuelas psicológicas y psicoterapéuticas"; 3° edición, Editorial San Pablo; Santa Fe, Colombia, 1995.

Las necesidades satisfechas no originan ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

Por su parte Herzberg (1966) aplicando el concepto de Maslow, también induce que las necesidades, son "un elemento que al satisfacerlas resulta la gratificación no sólo para el individuo, sino para los de su entorno", en este caso menciona a la organización.

3.2. LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Las necesidades de un cliente, e incluso la de un comprador eventual, no se limitan única y exclusivamente a la de contar con el bien o servicio que adquiere, sino también a llenar otras necesidades de carácter psicológico.

Una persona puede pagar y consumir un bien o un servicio y, sin embargo, quedar insatisfecho, no tanto con el producto en sí, sino con lo que ese bien representó para él. El cliente necesita más que el producto; necesita aquello que producirá ese producto o servicio, el beneficio final que le brindará, la forma en que servirá para hacerlo más feliz, saludable, rico, sabio o bello¹⁶.

Las personas no sólo compran productos o servicios, hacen esto para satisfacer sus necesidades, gratificar sus anhelos, cumplir con sus deseos e, incluso, para agradar socialmente. No compran lo que se oferta por lo que es, ni por cómo está hecho, ni por cómo lo hace alguien (si se trata de un servicio)¹⁷. Compran porque quieren obtener para sí un beneficio final que, en última instancia, está vinculado con la necesidad de sentirse estimado de la que habla Carl Rogers y Abraham Maslow en su jerarquía de las necesidades.

Aunque todavía no es un área que esté totalmente esclarecido, se pueden señalar entre

¹⁶ Willingham Ron, "Escúchame! Yo soy tu cliente!", Editorial Prentice Hall, México 1995.

¹⁷ Idem anterior

las principales razones para comprar:

1. Cubrir las necesidades vitales personales como alimentación, vestido, calzado, salud, etc.
2. Fuerza de imitación. Deseamos poseer las satisfacciones que poseen otros, como son los autos, alfombras, cuadros, etc. Una de las facetas de la imitación es "estar a la moda".
3. Por afecto, al comprar cosas para los seres queridos
4. Por temor, como un acto de seguridad personal o colectiva.
5. Por manía, adquiriendo cantidad de cosas como pinturas, herramientas, juguetes o cualquier otra cosa para coleccionar.

Asimismo, se ha establecido que en este proceso de la compra existen tres tipos de motivos¹⁸:

1. Racionales
2. Emotivos
3. De selección

Los motivos racionales son aquellos que se derivan del razonamiento lógico, de la necesidad que tenemos de un artículo determinado. Suponiendo que se desea adquirir un automóvil, estableceremos las ventajas de tenerlo, el tiempo que ahorraremos en desplazarnos de un sitio a otro, el servicio que nos prestará respecto a la familia, consideraremos el costo, etc.

¹⁸ Delgado, Díaz Luz Amparo, "Curso General Mercadotecnia", Universidad de Guadalajara, 1999.

Los motivos emotivos se refieren a aquellos impulsos que de pronto sentimos para comprar determinado producto, como puede suceder si al ir por la calle vemos una prenda de vestir o un artículo que nos guste y lo compramos inmediatamente. En la mayoría de las compras, ambos motivos -el racional y el emotivo- suelen estar juntos y no es posible separarlos ni es fácil identificarlos por separado.

Después de decidir la compra de un auto, un refrigerador, un televisor, etc, decidimos que marca comprar. Podemos visitar varias tiendas y hacer comparaciones de clase y precio. Se puede tomar una decisión en base a la recomendación de amigos o por información suministrada por el mismo fabricante. Si el tipo de marca se vende en varios establecimientos escogemos de cual de ellos nos haremos clientes. Son los motivos de selección.

La decisión sobre el artículo o la marca, es lo que se llama motivo de selección, y la decisión sobre el establecimiento se llama motivo del cliente.

En ocasiones ambos motivos se mezclan en la misma compra. En algunos casos una persona decide comprar un artículo y recorre varias tiendas sin fijarse en la marca, en otros casos decidirá sobre la marca y la tienda, y en otros será más importante la reputación de la tienda que la marca misma.

Ron Willingham, uno de los pioneros de la tecnología para la capacitación que escribió y produjo el primer programa de desarrollo personal que se grabó en audio cintas, autor de 5 libros y más de 30 diferentes cursos de capacitación, incluyendo Chevrolet's Integrity Selling Program y The Principal Financial Groups Integrity Selling Program¹⁹, enuncia las siguientes necesidades del cliente:

1. Que lo reciban bien y lo hagan sentir cómodo

¹⁹ Willingham Ron, "Escúchame! Yo soy tu cliente!", Editorial Prentice Hall, México 1995.

2. Que lo valoren y lo hagan sentir importante
3. Que le pregunten en qué pueden servirlo
4. Que lo escuchen y comprendan sus necesidades
5. Que lo ayuden a obtener lo que quiere o a resolver su problema
6. Que lo inviten a volver y le hagan saber que siempre será bienvenido

3.3. EL CONTRIBUYENTE COMO CLIENTE

La relación que existe entre la administración tributaria y los contribuyentes es, objetivamente, de tipo vertical, pues éstos últimos deben cumplir con las obligaciones que se le impone. Sin embargo, actualmente, el fundamento del éxito de esta acción administrativa es obtener y conservar su credibilidad a los ojos de los contribuyentes. La asistencia que la administración tributaria debe y puede ofrecer, contribuye de manera significativa a alcanzar este objetivo.

Sin embargo, examinar la relación administración-contribuyente significa también determinar cuál de los dos elementos de la relación es el término de comparación para el otro, es decir, cuál de los dos elementos de esta relación es la unidad de medida de referencia para el otro.

Hasta hace unas décadas, la administración tributaria fue el término de referencia y la unidad de medida exclusiva: al contribuyente se le exigía necesariamente y autoritariamente que se conformara con lo que ella hacía, so pena de aplicar las sanciones previstas.

En la actualidad, una diferente cultura administrativa, surgida entre otras cosas del fracaso de un modelo de tipo vertical que consideraba al contribuyente como un súbdito, ha

llevado hacia la adopción de una relación nueva que, sin renunciar a la protección de los intereses del Estado, está dirigida hacia la prestación de un "servicio de calidad" (tomado del principio utilizado en el campo privado, de origen anglosajón, del "customer satisfaction", o sea de "satisfacción del cliente")²⁰.

De esta manera, el contribuyente ha sido elevado al nivel de "colaborador". Una colaboración que, por cierto, nunca la ofrecerá "espontáneamente" ni "de buena gana", pero que, por esas mismas razones, la administración tributaria deberá convertirla en menos insoportable u odiosa²¹.

Este cambio de punto de vista tiene su lógica por cuanto, si bien el contribuyente va a cumplir una obligación, con su pago de impuestos obtiene en forma inmediata un servicio del funcionario de la administración tributaria y, en una forma menos perceptible y directa, los servicios públicos de seguridad, salud y educación que son sostenidos por el Estado con el pago de los tributos.

De esta manera el contribuyente, por la habitualidad que tiene en su relación con la Administración Tributaria, actúa como un verdadero cliente, aún cuando su decisión de relacionamiento sea impuesta. Forzando un poco la situación, puede afirmarse que el contribuyente, a través de su pago de impuestos, "compra" servicios que le posibilitan el cumplimiento de esa misma obligación directamente de la Administración Tributaria y otros servicios "indirectos" del Estado.

Una de las formas en que ocurre esta "compra" directa de servicios se da cuando el contribuyente acude a las oficinas de servicio al contribuyente para demandar información u orientación para cumplir con sus obligaciones impositivas, la cual constituye su motivación racional, reduciéndose su posibilidad de elección a realizar su consulta en persona, por teléfono u otro medio.

²⁰ Michele Del Giudice, Director General del Departamento de Aduanas; Conferencia "La tributación frente a las relaciones internacionales y la utilización de las nuevas tecnologías" en "Asistencia a los contribuyentes por la Administración Tributaria Italiana"; CIAT, Oporto, Portugal, septiembre 1999.

²¹ Idem anterior

4. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL SERVICIO AL CLIENTE

Tanto los servicios al cliente como al contribuyente cobran sentido a partir de la satisfacción de sus necesidades, de manera que habrá que entender a este término (del latín satis = bastante + facere = hacer), en la línea del pensamiento de James Stoner²² como "los factores que pueden alcanzar o colmar aquello de lo que se carecía", concepto que tiene una mayor amplitud respecto al del Diccionario de la lengua Española²³ que lo define como "el estado que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba".

Quedando claras las razones por las que un contribuyente puede ser asimilado a un cliente y, en consecuencia, que la noción de servicio al cliente puede ser aplicada al servicio al contribuyente corresponde definir "servicio", para lo que recurrimos a Malcom Peel, quien la señala como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"²⁴.

La satisfacción de las necesidades del cliente requiere la formalización e integración de las actividades tendientes a ese objetivo en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito -según Charles Lamb²⁵- no sólo nos conducirá a esa finalidad, sino también a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

De esta manera, una empresa que se orienta hacia el servicio al cliente consigue²⁶:

1. Orientarse a tipos de clientes específicos, para quienes se equipa de la mejor manera en cuanto a la prestación de sus servicios conociendo el modo de hacerlo.
2. La empresa selecciona las técnicas especiales para cada tipo de cliente.

²² Stoner James, citado en Colunga Carlos, "La calidad en el servicio", Editorial Panorama, México, 1995.

²³ Diccionario Real Academia de la Lengua

²⁴ Peel Malcolm; "El servicio al cliente; guía para mejorar la atención y la asistencia"; Editorial Deusto, Madrid, 1990.

²⁵ Lamb Charles, citado por Stoner James, citado en Colunga Carlos, "La calidad en el servicio", Editorial Panorama, México, 1995.

3. Se reduce la tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

Asimismo, habrá que considerar otros dos conceptos relacionados con la satisfacción de las necesidades del cliente. Por un lado está la "calidad total", que parte del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, "con el propósito de satisfacerlas, con mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la compañía"²⁷, y por otro se encuentra el de "mejoramiento continuo", que "supone el compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente"²⁸. El mejoramiento continuo consolida la calidad total.

5. EL SERVICIO AL CLIENTE / CONTRIBUYENTE

Desde el punto de vista de la Psicología Organizacional hace parte de la comunicación todo proceso que relaciona a la empresa con el cliente. Se ha visto en muchos autores una evolución de varios de los antiguos conceptos que relacionaban todo lo que se conocía como "promoción".

León G. Schiffman²⁹ propone que la comunicación abarcará la publicidad, la promoción (ya no como área genérica), las relaciones públicas y el servicio al cliente, siendo todos y cada uno de estos aspectos, parte de la comunicación, pero al mismo tiempo siendo actividades totalmente diferenciadas.

En este contexto han surgido muchas definiciones sobre el "servicio al cliente". Así, Frances Gaither Inches³⁰ dice que "el servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación".

²⁶ Lovelock, idem anterior

²⁷ Serna Gómez Humberto; "Auditoría del servicio"; Ram editores, Bogotá, Colombia, 1996.

²⁸ Serna Gómez Humberto; idem anterior

²⁹ Schiffman L, Stoner James, citado en Colunga Carlos, "La calidad en el servicio", Editorial Panorama, México, 1995.

³⁰ Frances Gaither Inches, idem anterior

Otra definición muy clara y simple que se acomoda perfectamente a una entidad de servicio, es la de Christopher H. Lovelock³¹ quien dice que el servicio al cliente "implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional".

Como puede observarse en esta última definición, es muy clara la relación que mantiene con el campo de la psicología al expresar como uno de sus objetivos la satisfacción del cliente, criterio que sólo puede conseguirse a nivel psicológico. En la misma línea de pensamiento cabe inscribir la definición de Malcom Peel³² quien señala que el servicio al cliente es "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad".

CONCEPTO DE SERVICIO AL CLIENTE		
Malcom Peel	Frances Gaither Inches	Christopher H. Lovelock
Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad	El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación	El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional

En base a estos conceptos así como a los elementos comunes que incorporan y en el marco psicológico, podemos definir al servicio al cliente como "las actividades que realiza una empresa en el marco de la relación que establece con sus clientes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades con el objetivo de que contagie esa su satisfacción a nuevos públicos".

³¹ Chirtofer Lovelock, citado en Huete, Luis María, "Servicios y beneficios", editorial Deusto, Bilbao, España, 1997.

³² Peel Malcoml, obra citada

Al servicio al contribuyente cabría definirlo como *las actividades que realiza la Administración Tributaria con el objetivo de ayudar al contribuyente de una manera directa y personalizada a comprender y cumplir sus derechos y obligaciones tributarias, buscando satisfacer sus necesidades, que surgen como efecto de la relación que establece con la institución.*

5.1. APLICACIÓN Y CAMPO DE ACCION DEL SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente hasta hace unas décadas se encontraba restringido en la mayor parte de las empresas comerciales o de servicios a casetas donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas. De alguna manera, ahí también ya se encontraban establecidas algunas de sus estrategias, de la misma manera que hoy éstas hacen parte de su proceso de planificación, que es pensar a futuro, diseñar los objetivos en cada paso para alcanzarlos.

Actualmente la frase "servicio al cliente" forma parte de la cotidianidad. Son numerosas las empresas telefónicas, de transporte aéreo o terrestre, así como empresas comerciales y de otro tipo de servicios que han creado departamentos de atención al cliente. Es probable que este concepto no abarque a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria, pero ya son muchas las empresas tienen una orientación hacia sus clientes.

Desde este punto de vista el servicio al cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, más si la empresa no tiene un programa de comunicación y servicio al cliente, tal como lo destaca Lovelock³³ al señalar que el servicio al cliente debe abarcar toda la organización.

En el caso de las administraciones tributarias, este concepto de atención al cliente se ha plasmado en la organización de áreas o departamentos de asistencia al contribuyente y, en el último tiempo, de servicio al contribuyente.

³³ Lovelock, citado en Tschohl Steve; obra mencionada

5.2. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Entre las principales características del servicio al cliente que Malcolm Peel⁷⁴ destaca se pueden citar:

1. La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente
2. Todo el personal que esté en contacto con el cliente debe tener una formación especial
3. Quienes entren en contacto con el cliente tienen que tener un vestuario impecable
4. La autoridad expresa de las sucursales debe encargarse de solucionar problemas de servicio

Por su parte Christopher H. Lovelock⁷⁵ habla del "nivel de complejidad" como una característica esencial del servicio al cliente.

Si bien existen algunos servicios que se pueden proporcionar fácilmente, otros son más complejos y, en consecuencia, tienen un mayor número de aspectos que pueden resultar mal. Estos niveles de servicios requieren un personal de contacto con el cliente que pueda proporcionar información y ayuda, situación que se presenta en las oficinas de la Administración Tributaria.

Como otra de estas características, este autor menciona el "grado de riesgo" como la comprensión que deben tener los gerentes sobre las consecuencias que tienen para los clientes las fallas en el servicio.

⁷⁴ Peel, Malcolm; "El servicio al cliente; guía para mejorar la atención y la asistencia"; Editorial Deusto, Madrid, 1990.

⁷⁵ Lovelock, citado en Tschohl Steve; obra mencionada

5.3. VENTAJAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Es indudable que la atención al cliente se traduce en una mantención, cuando no crecimiento, de su mercado. La simple atención adecuada las quejas puede evitar la pérdida como cliente no solo de quien la presentó, sino de otras personas que se relacionan con él.

Malcom Peel³⁶ señala que una adecuada estrategia de atención al cliente brinda las siguientes ventajas:

1. El mejoramiento de los planes futuros, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
2. Complementación de una manera permanente la información de los mercados, que reciba por otros medios.
3. Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
4. Incremento de la confianza del reclamante de la empresa, porque un reclamo bien atendido tiene frecuentemente el efecto de aproximar más al cliente de lo que estaba antes a la empresa y su producto o servicio.

Así planteadas las ventajas que obtiene cualquier empresa con el servicio al cliente, no son aplicables directamente a la Administración Tributaria que, sin embargo, obtiene las siguientes de su servicio al contribuyente:

1. Posibilidad de mejoramiento de los planes futuros
2. Detección de las necesidades de información de los distintos segmentos de contribuyentes

³⁶ Peel Malcom, obra mencionada.

3. Reducción de los costes administrativos que puedan deberse a errores o fallas de los contribuyentes
4. Reducción de la hostilidad e incumplimiento en el pago de tributos

6. FORMAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

6.1. TRADICIONALES

Esta forma de servicio al cliente corresponde también a un periodo del desarrollo social donde las empresas sólo hacían esfuerzos limitados para satisfacer al cliente. Corresponde a aquella visión donde la empresa se constituye en el término de referencia y la unidad de medida exclusivos frente al cliente, que debía conformarse con lo que ella podía ofrecerle³⁷.

Con el paso del tiempo se empezó a tomar en cuenta el servicio después de una venta, lo que empezó a desarrollar una mayor visión sobre las necesidades de los clientes. Enrique Hernández³⁸ cree que el servicio al cliente en su forma tradicional, empezó a desarrollarse junto con la mercadotecnia, cuando un ofertante llegaba al cliente con cualquier producto o servicio y le ofrecía algún tipo de información sobre él.

6.2. CIENTÍFICAS

Con el paso de los años y hasta llegar a la actualidad, el servicio o atención al cliente ha ido ganando importancia hasta convertirse en un punto de partida para las estrategias comerciales, como lo señala Warren Blanding³⁹ al asegurar que para tomar en cuenta una mercadotecnia dinámica y científica, también se debe tomar en cuenta científicamente al "servicio".

³⁷ "Creando valor para el cliente: el nuevo concepto de marketing, Folio, Barcelona, España, 1997.

³⁸ Hernández citado en Delgado, Díaz Luz Amparo; "Curso General de Mercadotecnia", Universidad de Guadalajara.

En este contexto es que actualmente las formas de servicio al cliente que incorporan componentes de la comunicación humana, de relaciones interpersonales y de estudios de las necesidades del cliente, merecen hoy un estudio detallado desde las ciencias sociales y, especialmente, de la psicología que es la que más elementos puede aportar.

Como dirían Pierre Eiglier y Erick Langeard⁴⁰, "un servicio adecuado racionalmente y en conformidad con el cliente permitirá conducir la forma de su esencia hacia la búsqueda de la comunicación científica".

7. LAS HERRAMIENTAS DEL SERVICIO AL CLIENTE / CONTRIBUYENTE

Si el servicio al cliente es una relación que establecen básicamente dos personas cuyo propósito está fundamentalmente orientado a la satisfacción de las necesidades de una de ellas, el llamado cliente, es evidente que la psicología puede aportar con mucho acerca de los elementos que se hacen necesarios para el logro de ese objetivo.

Peel y Lovelock (1992) han encaminado sus investigaciones hacia todo tipo de contacto o comunicación interpersonal entre las organizaciones y sus clientes, especialmente en las actitudes sociales solícitas, como las sonrisas del personal o el ofrecimiento de ayuda al cliente, el arte de hablar y escuchar, el respeto y otras. Estos aspectos se convierten junto con el correo, la infraestructura y el uso del teléfono en herramientas del servicio al cliente o contribuyente, de acuerdo con la organización que los adopte.

Por su parte, Schiffman y Gaither (1989) si bien señalan que el contacto personal representa la esencia del servicio al cliente, no enfatizan entre sus elementos al contacto telefónico o el uso del correo, especialmente el primero de los mencionados que ve en la

³⁹ Blanding Warri; "The Practical Handbook of Distribution Customer Service", citado en Stanton, William J.; "Fundamentos de Marketing", editorial McGraw Hill

⁴⁰ Eiglier y Langeard, idem anterior.

comunicación telefónica una forma poco real de contacto personal⁴¹. Este mismo autor incorpora el concepto de "cliente difícil".

Estos elementos de servicio son importantes a pesar de que sólo indican el qué se debe hacer y no así el cómo lograrlo. Sobre este último punto, Lovelock señala que estas herramientas tienen una serie de "formas de uso" a las que denomina "atributos" que ayudan en el servicio al cliente, entre los cuales se cuentan la sonrisa, actitud amable, mensajes telefónicos, accesos, folletos, disponibilidad del personal o cortesía, entre otros.

Por su parte Charles Lamb⁴² sugiere que "mejores instalaciones" como estacionamientos, avisos, señalizaciones, oficinas, decoración, mobiliario, uniformes y otros coadyuvan en el mejoramiento del servicio al cliente pues hacen que el cliente se sienta "importante".

Herramientas del servicio al cliente					
Autor	Contacto cara a cara	Contacto telefónico	Contacto por correo	Reclamos y cumplidos	Instalaciones
M. Peel	SI	SI	SI	SI	SI
C. Lovelock	SI	SI	SI	SI	SI
F. Gaither	SI	NO	NO	SI	NO
L. Schiffman	SI	NO	SI	SI	NO
C. Lamb	SI	NO	NO	NO	SI

Como puede verse, los modelos de Peel y Lovelock son más completos respecto a los requerimientos que plantea el contribuyente a la Administración Tributaria. De otro lado, habrá que considerar que ninguno de estos autores se refiere a Internet, como un elemento que favorece el servicio al cliente / contribuyente, especialmente a partir de su rápida expansión en la última década.

De esta manera, las herramientas a considerarse en el presente trabajo son:

1. Contacto cara a cara

⁴¹ Schiffman, citado en citado en Tschohl John; obra mencionada.

⁴² Lamb Charles, citado por Tschohl John, obra mencionada.

2. Relación con el cliente difícil

3. Correspondencia

4. Contacto telefónico

5. Reclamos y cumplidos

6. Instalaciones

7. Internet

Además, como vimos en la primera parte de este trabajo, los análisis sobre administraciones tributarias parecen incorporar otras dos herramientas en sus estrategias de servicio al contribuyente, las mismas que deben ser analizadas sobre su pertinencia o no de ubicarlas en este contexto:

1. Uso de medios de comunicación

2. Educación tributaria

8. EL KAIZEN Y LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Aún cuando han quedado claramente establecidas las herramientas del servicio al cliente, el marco en el cual éstas cobran sentido es en tanto satisfacen las necesidades de sus usuarios y, en este caso que nos ocupa, del contribuyente. Para ello, nos referiremos al Kaizen (del japonés kai, cambio y zen, bueno), término que se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementado mediante la participación activa y compromiso de todos los

empleados de una empresa en lo que dicha compañía hace y, más precisamente, en la forma cómo se realizan las actividades⁴³

Desde este punto de vista la responsabilidad de la satisfacción del cliente se encuentra en toda la compañía, es decir, en el caso que nos ocupa, en todo el Servicio de Impuestos y no únicamente en su oficina de asistencia al contribuyente. Es decir, depende de que cada empleado se involucre en forma directa en el servicio al cliente.

La principal herramienta de servicio al cliente es el contacto cara a cara, que abarca desde el saludo, pasando por la forma y modo que se lo trata al cliente hasta el contenido del mensaje que se transmite y su comprensión. Numerosos autores coinciden en señalar que el contacto directo con la gente es la esencia del servicio al cliente.

Peel⁴⁴ sugiere que las actitudes positivas en el trato con el cliente, como el respeto a las personas, las sonrisas amables, la ayuda desinteresada al cliente, el sutil trato al cliente "difícil" -de Schiffman- conllevan un buen uso de este elemento, en tanto que actitudes emocionales de rabia o desagrado, la osadía ante el cliente o el favoritismo son muestra de lo contrario. Sin embargo, no olvida que cada uno de estos "factores" se debe poner en marcha de acuerdo a la cultura del mercado.

En este contacto cara a cara no habrá que olvidar que el cliente se comunica con el no-cliente; saber escuchar, que es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber hablar y que el mejoramiento de este contacto no puede conseguirse con recetas, como una sonrisa forzada, que será interpretada por el cliente como desatinada.

El contacto cara a cara representa la primera herramienta del servicio al cliente. En ella debemos considerar entonces, de acuerdo a los autores citados las siguientes prestezas (o atributos) que, a partir del próximo punto de este trabajo los iremos adecuando de acuerdo al modelo del kaizen:

⁴³ Wellington Patricia, "Estrategias Kaizen cómo brindar un servicio integral al cliente", Editorial McGraw Hill, Colombia, 2000.

⁴⁴ Peel Malcolm, obra mencionada

1. Respeto a las personas
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente
3. Técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa)
4. Ofrecer información y ayuda
5. Evitar actitudes emotivas en este contacto
6. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos

8.1. PRODUCTO - INFORMACION

Su satisfacción en el bien o producto que el cliente recibe de acuerdo al kaizen se logra⁴⁵:

Factor	La excelencia es:
Disponibilidad	Disponibilidad inmediata o anterior a una fecha de entrega negociada/prometida
Calidad	Cero defectos durante la vida del producto/servicio
Presentación	Utilización de empaques adecuados y el mínimo necesario para higiene, protección, transporte y/o almacenamiento
Imagen	Una imagen que concuerde con la realidad, y que coincida plenamente con el estilo de vida y aspiraciones de los clientes objetivo
Valor por dinero	Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor (percibido o real) por la compra
Cumplimiento de las expectativas	Brindar una satisfacción que supere las expectativas

⁴⁵ Wellington Patricia, obra mencionada

Sin embargo, en el caso de la asistencia al contribuyente, el "bien" o "producto" que el público va a demandar a esa oficina es básicamente *información*, que entenderemos como el conjunto de datos dirigidos a reducir la incertidumbre.

En base a este concepto podemos ajustar los elementos de satisfacción en la información, tomando como modelo el kaizen, de la siguiente manera:

Factor	La excelencia es:
Disponibilidad	La facilidad con que el funcionario puede acceder a la información requerida; equipos e instrumentos de apoyo para la atención, ofrecer ayuda
Calidad	La información comprensible y utilizable
Presentación	La forma en que la información es entregada; es decir, técnicas adecuadas de conversación
Valor	Veracidad y exactitud de la información
Cumplimiento de las expectativas	La generación de un sentimiento de que sus expectativas han sido superadas

8.1.1. EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE APOYO

Los equipos e instrumentos de apoyo a la atención y al funcionario que brinda atención en el servicio al cliente/contribuyente que puede ir desde equipos informáticos a simples calculadoras y a la existencia o no de sistemas informatizados para la liquidación de impuestos atrasados, verificación de la situación actual del contribuyente, banco de datos para consultas y otros.

Asimismo, se considera esencial la red interna de comunicación, que puede ser una simple herramienta de correo electrónico que auxilia la atención, u otros procedimientos que permitan la rápida diseminación de documentos y actos normativos, de manera que los funcionarios que atienden al público toman conocimiento de los cambios en la legislación y los procedimientos antes de su publicación por prensa oficial, de manera que tengan tiempo para prepararse sobre el particular⁴⁶.

⁴⁶ Centro Interamericano de Administradores Tributarios; 31° Asamblea General; "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", Buenos Aires, Argentina, 1997.

8.2. VENTAS - COMUNICACION

De acuerdo al kaizen estos son los factores que hacen a la satisfacción del cliente en el proceso de la venta⁴⁷

Factor	La excelencia es:
Marketing y merchadising	Un marketing honesto, leal y decente que no sea manipulador sino informativo y orientado precisamente en términos de segmento de mercado y tiempo; investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades, preferencias y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles y sean incorporados en las estrategias empresariales con precisión.
Comunicación verbal	Una actitud personal atenta, interesada, amable, sensible y oportuna y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y su necesidad de ser escuchado; ofrecer diferentes medios para hacer un pedido (teléfono, fax, carta, visita personal, etc.)
Entorno de compra	Un entorno acogedor y no amenazante favorece la realización de negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos
Personal	Unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar y cuya apariencia personal, incluida la limpieza personal y el uso de uniformes, sean consistentes con las expectativas de los clientes
Documentación	Folletos, propuestas, estimaciones, contratos, facturas, pagarés, manuales de entrenamiento y de usuarios escritos con lenguaje claro y preciso, que incluyan información completa
Variables de la compra	Explicadas claramente, negociadas justamente y confirmadas por escrito

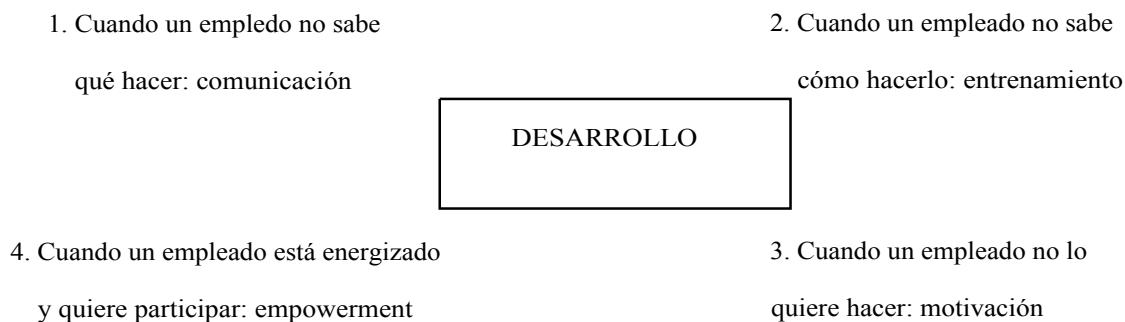
En el caso de la atención al contribuyente, la venta puede equipararse a la *comunicación*, entendida como el *proceso a través del cual se transmite la información y que incluye también al entendimiento del significado*.

⁴⁷ Wellington Patricia, obra mencionada.

Factor	La excelencia es:
Marketing y merchadising	Conocimiento pleno de los contribuyentes de modo que sus necesidades, preferencias y valores sean incorporados en las estrategias de servicio al contribuyente
Comunicación verbal	Una actitud personal atenta, interesada, amable, sensible y oportuna y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y su necesidad de ser escuchado; sonrisas en el momento de la conversación; ofrecer información y ayuda
Entorno	Un entorno acogedor donde el contribuyente no se sienta presionado
Personal	Respeto, amabilidad, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, incluso con clientes difíciles, y cuya apariencia personal, incluida la limpieza personal y el uso de uniformes, sean consistentes con las expectativas de los clientes
Documentación	Folletos, manuales y otras publicaciones que respalden la información recibida
Variables	Explicación de las posibilidades que tiene el contribuyente frente a determinada situación

8.2.1. PERSONAL

Siendo que en el kaizen todos los instrumentos están centrados en los seres humanos, el suministrar un excelente servicio al cliente no es un simple ardid para mejorar los modales de los empleados, aún cuando éste hecho pueda ser muy importante, sino que exige la participación del personal a un nivel más profundo. Su desempeño depende de que estén satisfechas sus necesidades de mejoramiento en la denominada ecuación de desarrollo".



⁴⁸ Robbins Stephen, "Comportamiento organizacional", editorial Prentice Hall, México, 1999.

⁴⁹ Wellington Patricia, obra mencionada

1. Comunicación

En una compañía kaizen la comunicación comienza durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo que se tiene y/o desea en la compañía, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de su compañía. Es un proceso que puede durar hasta un año, tiempo durante el cual se comunicarán y experimentarán los mismos factores una y otra vez hasta que se aprenda la forma de trabajar y ésta se convierta en una segunda naturaleza⁵⁰.

2. Entrenamiento

El entrenamiento en servicio al cliente nunca debe reservarse exclusivamente para el personal específicamente designado para tratar con el público ni tampoco debe reducirse a un evento de una sola vez que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Desde la óptica del kaizen este entrenamiento debe ser para todos y continuo donde el entrenamiento y re entrenamiento se pueda dar en una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes (internos y externos) y las necesidades de su cargo⁵¹.

Las razones para este énfasis en el entrenamiento son:

- El efecto erosivo que tiene el contacto con el cliente sobre la autoconfianza, la moral y la habilidad, es más pernicioso de lo que generalmente se cree
- un curso de entrenamiento es una demostración tangible del compromiso de una compañía con el servicio al cliente

⁵⁰ Wellington Patricia, "Estrategias Kaizen cómo brindar un servicio integral al cliente", Editorial McGraw Hill, Colombia, 2000.

⁵¹ Wellington Patricia, obra mencionada

el conocimiento, las habilidades y en especial la actitud, requieren un refuerzo constante para mantener a los empleados competentes y a tono con las demandas del cliente

- la cultura y la misión corporativas deben hacerse manifiestas para que signifiquen algo más que conceptos para los empleados
- las relaciones entre clientes internos necesitan entrenamiento o apoyo para mantener la armonía
- los empleados necesitan información, además de oportunidades para compartir experiencias e ideas
- la sola voluntad, sin entrenamiento, puede no bastar para mantener el enfoque en la misión/estrategia y el desempeño personal

3. Motivación

La gente trabaja por una variedad de razones, sus expectativas difieren y los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas los motivan de modo diferente. La responsabilidad de un líder de equipo es conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas.

Un personal desmotivado no responde a los clientes con una actitud mental apropiada, lo que constituye una forma segura de descarrilar cualquier iniciativa de servicio al cliente.

4. Empowerment

Es una mala inversión en dinero, esfuerzo, tiempo y material el informar, entrenar y motivar a los empleados para luego no darles la prueba real de respeto y confianza en ellos, el empowerment que les permitirá tomar decisiones que influyen sobre su propio trabajo y

actuar sobre ellas. Esto significa que cada empleado y cada equipo tienen un área definida de libertad funcional dentro de la cual pueden ejercer sus conocimientos y habilidades, es decir, debe poder operar de acuerdo a sus propias decisiones⁵².

El conferir poder a los empleados puede resumirse así:

- confiar en que tomen las decisiones correctas, concederles libertad para hacerlo y asegurarse que acepten la responsabilidad por sus actos pero...
- asegurar que no importa que cometan errores, siempre y cuando aprendan de ellos y modifiquen, en consecuencia, su comportamiento futuro
- legitimar la toma de riesgos bien considerada y desplazar la autoridad en materia de toma de decisiones al nivel más bajo en que se consideren los riesgos
- establecer líneas claras de apoyo y gerenciar por excepción

8.2.2. EL CLIENTE DIFÍCIL

El primero en utilizar este concepto fue Schiffman (1972) aunque no llegó a especificar cómo deben clasificarse sus atributos ni cuál debe ser el trato que se le brinde. Sin embargo, considera que el personal de atención al cliente debe estar consciente de que es probable que una persona sufra de diversos tipos de complejos o minusvalías como sorderas, parálisis o mal humor que dificulten su atención.

También se pueden enfrentarse a personas con mala educación y hasta irresponsables en el uso de los servicios de la compañía, pero deben comprender que el verdadero arte de "tratar" con ellas es atenderlas de la manera más natural posible, sin cambiar el trato que se otorga a los demás.

⁵² Wellington Patricia, obra mencionada

El propio creador del concepto de "cliente difícil" dice que "los clientes difíciles no siempre son difíciles" y que al analizar el servicio se puede ver que el problema está en que algo —que puede ser reparado- no ha funcionado adecuadamente en la relación, por lo que es recomendable indagar sobre el particular⁷³.

Sin embargo este tipo de trato requiere aptitudes personales e interpersonales cruciales en el personal del servicio al cliente, a fin de trabajar exitosamente con gente que tiene entre sus características psicológicas muy particulares el hecho de concentrarse demasiado en sí misma, es decir de no tomar importancia a los demás, y de ser gente rígida, difícil de cambiar⁷⁴.

8.3. POSVENTA — PERSONALIZACION

Al hablar de la satisfacción en la posventa el kaizen se refiere a los siguientes factores que deben ajustarse al negocio y a los requerimientos de contacto de los clientes⁷⁵:

Factor	La excelencia es:
Interés sostenido	Reconocer y honrar el valor del tiempo de vida de un cliente para la compañía y no desilusionar a clientes genuinamente leales por no reconocer esa lealtad; garantizar la sencillez del proceso de nuevos pedidos, sustentada en la información existente sobre los clientes
Manejo de quejas	Personal autorizado que responda con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo de todo el proceso de manejo de su queja; utilizar la tecnología como una herramienta,

Estos factores pueden ser equiparados de la siguiente manera en el servicio al contribuyente:

⁷³ Citado en Noyé Didier, "Cómo satisfacer a los clientes: servicios de calidad y relaciones personalizadas", Deusto, Bilbao, España, 1993.

⁷⁴ Axelrod Alan y Holtje Jim; "201 maneras de tratar con gente difícil", editorial McGraw Hill, México, 1999.

Factor	La excelencia es:
Interés sostenido	Poder acceder a la información exacta y fidedigna sobre la situación del contribuyente
Manejo de quejas	Personal que responda con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo del proceso de manejo de su queja

8.3.1. ATENCIÓN DE RECLAMOS Y CUMPLIDOS

Atender una queja conlleva a una mejor comunicación con el cliente interno o externo. De hecho, ahora se afirma que un cliente insatisfecho, puede representar una amenaza para la empresa, debido a que se comunica con el no-cliente haciéndole saber de su insatisfacción, hecho que se convierte en una sugerencia para que se aleje de la misma⁵⁵.

Esta es la razón por la que las quejas sean atendidas con prontitud ya sea solucionando el problema o haciéndole saber que los errores que se hubieran cometido en su contra no volverán a repetirse. Peel⁵⁶ asegura que "cien quejas recibidas en la empresa, son mejor que un cumplido", porque así será más fácil darse cuenta de lo que es posible corregir.

La recepción de quejas o cumplidos debe contemplar una forma especial de atención, sea para que sean comunicadas al personal involucrado o para que influyan en la conciencia organizacional.

8.4. UBICACION

Al hablar de la satisfacción en la ubicación el kaizen se refiere a los siguientes factores que deben ajustarse al negocio y a los requerimientos de contacto de los clientes⁵⁸:

⁵⁵ Wellington Patricia, obra mencionada

⁵⁶ Noyé Didier, obra citada

⁵⁷ Peel Malcoml, obra mencionada.

⁵⁸ Wellington Patricia, obra mencionada

Factor	La excelencia es:
Ubicación	Explicar la ubicación con precisión (en textos, gráfica o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombres o numeración) o en el transporte público que atiende el área sea incorporado en las direcciones actualizadas
Acceso	Señalar claramente la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de 5 millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de la compañía reflejen la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes
Seguridad y comodidad	Proveer iluminación, techo y señalización suficientes en todos los estacionamientos y entradas; asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud y seguridad; y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana
Consideraciones para clientes con necesidades especiales	Asegurarse que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales

El exterior de los edificios, los patios y jardines y la recepción pueden hacer de la estadía del cliente en la empresa lo más placentero o desagradable, por lo que las instalaciones constituyen uno de los principales elementos del servicio al cliente⁵⁹.

En este contexto habrá que considerar tres principales aspectos de las instalaciones físicas en las instalaciones que albergan las oficinas del servicio al cliente/contribuyente⁶⁰:

1. Ubicación, el sitio donde se encuentran ubicadas las oficinas, su accesibilidad, visibilidad y facilidad de llegada del público.
2. Diseño, que se refiere al aspecto tanto exterior como interior de las oficinas.
3. Disposición, que se refiere a la forma en que está distribuido el espacio físico, la colocación de los escritorios, sillas, estantes y otros muebles, iluminación, etc.

⁵⁹ Noyé Didier, obra citada

⁶⁰ Adaptado de Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de marketing", editorial McGraw Hill, undécima edición, México 1999.

En base a esta consideración el tema de la ubicación para ser analizado en el caso del servicio al contribuyente queda de la siguiente manera:

Factor	La excelencia es:
Ubicación	Que el sitio donde se encuentran ubicadas las oficinas tenga fácil acceso, sea visible y de fácil llegada
Acceso	Señalizar claramente la ubicación, asegurar que la fachada exterior del edificio, la entradas y oficinas reflejen la imagen corporativa
Seguridad y comodidad	Diseño, que se refiere al aspecto tanto exterior como interior de las oficinas y disposición, que se refiere a la forma en que está distribuido el espacio físico, la colocación de los escritorios, sillas, estantes y otros muebles, iluminación, señalización
Consideraciones para clientes con necesidades especiales	Asegurarse que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales

8.5. TIEMPO

Al hablar de la satisfacción de tiempo el kaizen se refiere a los siguientes factores que deben ajustarse al negocio y a los requerimientos de contacto de los clientes⁶¹:

Factor	La excelencia es:
Horas comerciales	Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes y no según la presencia o ausencia de competidores
Aplicabilidad y disponibilidad de productos	Ofrecer una selección de productos continuamente mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales
Velocidad de las transacciones	Asegurarse que el proceso sea tan corto como lo quieren los clientes

Estos factores se ajustan de la siguiente manera en el caso de la asistencia al contribuyente en el Servicio de Impuestos:

⁶¹ Wellington Patricia, obra mencionada

Factor	La excelencia es:
Horas de atención	Que el horario de servicio se adecue a las necesidades del cliente
Disponibilidad de otros servicios	Ofrecer otras formas de servicio al contribuyente como: atención telefónica, comunicación por correo e internet
Velocidad de atención	Que el cliente no haga largas colas para ser atendido y que sea atendido el tiempo suficiente para sentirse satisfecho

8.5.1 CONTACTO TELEFÓNICO

Se trata de un factor de suma importancia en el servicio que se ofrece al cliente. Sin importar el tipo de servicio al cliente que una empresa diseñe, no se pueden dejar de lado los aspectos clave del contacto telefónico que abarcan desde la modalidad de la atención hasta el tiempo máximo en el que se debe establecer la comunicación, incluyendo el tiempo que se tarda en atender una llamada⁶².

Este hecho debe ser especialmente tomado en cuenta cuando se trata de la recepción de llamadas telefónicas sin contacto físico, como es el caso de los mensajes telefónicos que deben ser dejados por el cliente en un contexto de verdadero servicio a fin de que el individuo que lo emite sienta la seguridad de que será comprendido.

En una comunicación telefónica un cliente puede darse cuenta de la disposición con que es atendido por el empleado o telefonista de la empresa y puede llegar a sentir cierto temor luego de que el teléfono al que está llamando timbra más de lo debido⁶³.

8.5.2. COMUNICACIÓN POR CORREO

Peel, Schiffman y Lovelock ven este tipo de comunicación como un mecanismo de servicio pese a que, en la actualidad, el avance de la tecnología está permitiendo formas de comunicación más rápidas y eficientes.

⁶² Noyé Didier, obra mencionada

⁶³ Idem anterior

Entre las sugerencias existentes sobre la utilización de este recurso se encuentra que por ningún motivo el cliente debe sentir que la empresa lo considera un número más, por lo que toda correspondencia debe dirigirse a cada cliente de forma particular y no entregada como folletos o similares.

Asimismo se debe considerar que una carta al cliente puede servir para acercar a un no-cliente y que la cordialidad acerca más al cliente a la empresa, porque incluso documenta en ella su compromiso de servicio".

8.5.3. INTERNET

En el curso de las últimas décadas el avance y desarrollo de la tecnología informática, la masificación de Internet y sus posibilidades interactivas han permitido que las empresas comiencen a utilizarlo en su servicio al cliente.

Dentro del tema que nos ocupa, algunas administraciones tributarias orientadas hacia el contribuyente han establecido una estrategia integrada de tecnología que contempla la atención personal, la atención a distancia y el apoyo a la atención y al funcionario que la brinda .

8.6. CULTURA

Al hablar de la cultura como elemento de satisfacción del cliente el kaizen lo considera como el más formativo cuando se trata de motivar la oferta de una compañía pues determina —en términos de la misión, los valores, la ética y los estándares corporativos—

⁶⁴ Huete, Luis María, "Servicios y beneficios", Editorial Deusto, Bilbao, España, 1997.

⁶⁵ "El apoyo tecnológico en los servicios al contribuyente y para facilitación del cumplimiento de las obligaciones tributarias", Secretaría de Ingresos Federales, Brasil; Centro Interamericano de Administradores Tributarios; folleto, julio 1999.

cómo se relaciona la empresa con sus accionistas y cuáles son las cualidades por las que se conocerán tanto la firma como los empleados⁶⁶.

La cultura organizacional se puede entender como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización⁶⁷. Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por los miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus funciones. Aunque la idea de cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, está presente y penetra todos los aspectos de la organización.

Su importancia para el éxito de las empresas no puede ser soslayado pues ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Asimismo, son una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad para sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro la organización, ya que le ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen o no a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas⁶⁸.

⁶⁶ Wellington Patricia, obra mencionada

⁶⁷ Davis Keith y Newstrom Jhon; "Comportamiento humano en el trabajo", décima edición, editorial McGraw Hill, México, 2001

⁶⁸ Idem anterior

Factor	La excelencia es:
Etica	Ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente
Conducta	Ser imparcial, gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva
Relaciones interiores	Hacer gala de un tratamiento justo y equitativo de todos los empleados, sin diferencias injustificables entre el personal de rango superior e inferior; entender el concepto de cliente interno; brindar oportunidades para el desarrollo multifuncional propio y dirigido; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente
Relaciones exteriores	Desarrollar una relación de socios con proveedores y clientes, en vez de actuar como si fuesen partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un superior sobre un subordinado (teniendo en cuenta el poder sin precedentes que tienen los clientes en la actualidad ¡vale la pena observar que el superior podría, de hecho, ser el cliente!)
Calidad de la experiencia de compra	Crear la percepción que es plenamente consistente con los derechos de los clientes a recibir atención y satisfacción total, mediante los cuales cada "momento verdadero de servicio" es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes en la cultura, los valores y la política corporativa

En el caso que nos ocupa ajustaremos el cuadro anterior, de la siguiente manera:

Factor	La excelencia es:
Etica	Ser incuestionablemente legal, moral y transparente
Conducta	Evitar actitudes emotivas en el trato con el cliente; evitar discriminaciones y no darle órdenes
Relaciones interiores	Entender el concepto de cliente interno; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; controlar la calidad del servicio
Relaciones exteriores	Desarrollar adecuadas acciones de asistencia al contribuyente a través de medios de comunicación masivos y programas de educación tributarios
Calidad de la experiencia	Crear la percepción de que el contribuyente tiene el derecho a recibir atención y satisfacción total, que se expresa en una disposición de volver con agrado a la oficina

8.6.1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La utilización de los medios de educación de parte de una empresa hace parte de la promoción, definida como un intento de influir en el público, es decir, de aquellas acciones que tienen el propósito de informar, persuadir y recordar al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario⁶⁹.

Desde el punto de vista del marketing, los medios de comunicación se utilizan principalmente para la publicidad (que es un método promocional) más que como una herramienta específica del servicio al cliente. Este mismo criterio puede ser aplicado para las administraciones tributarias que la utilizan a fin de motivar al contribuyente, ilustrándolo sobre las bondades de la imposición, la política de los ingresos y los efectos benéficos del gasto social".

Con anterioridad habíamos definido al servicio al contribuyente como *las actividades que realiza la Administración Tributaria con el objetivo de ayudar al contribuyente de una manera directa y personalizada a comprender y cumplir sus derechos y obligaciones tributarias, buscando satisfacer sus necesidades, que surgen como efecto de la relación que establece con la institución*. De acuerdo a este concepto, para que exista asistencia al contribuyente y, en consecuencia la utilización de los medios de comunicación se haga parte del servicio al contribuyente, debe existir una *demandada directa* y personal de parte del contribuyente.

⁶⁹ Stanton, Etzel, Walker, "Fundamentos de marketing", Editorial McGraw Hill, México, 1999.

⁷⁰ Orozco de Triana Alba Lucía, "Información, asistencia y educación al contribuyente" en "Asistencia Información y educación del contribuyente", Centro Interamericano de Administradores Tributarios, editorial Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España, 1988.

Por otra parte, algunas administraciones tributarias establecen claras distinciones entre lo que es asistencia, lo que es formación y lo que es difusión, tal como veremos a continuación⁷¹:

1. La asistencia, referida a la atención de consultas y simplificación de trámites
2. La formación, que abarca la educación tributaria
3. La difusión, que incluye las campañas publicitarias y la comunicación realizada a través de medios de difusión masivos.

En consecuencia, atendiendo nuestra definición de servicio al contribuyente y esta distinción, no consideraremos la utilización de los medios de comunicación social como una herramienta en el servicio al contribuyente, aunque sí como un instrumento de apoyo.

8.6.2. EDUCACIÓN TRIBUTARIA

La educación, considerada como una liberación de las capacidades individuales enraizada en aquellos valores que destacan la solidaridad y la comprensión es el factor predominante para la creación de un ambiente favorable el cumplimiento de la obligación tributaria, conceptos que nos llevan a plantearnos el tema de la conciencia tributaria⁷².

Esto lleva a la realización de acciones que pretendan influir sobre los sujetos a fin de que incorporen una serie de valores que sirvan de marco orientador y promuevan actitudes favorables a la tributación que se traduzcan en conductas, marco en el cual la educación no puede considerarse como parte del servicio al contribuyente.

⁷¹ Heller de Miranda Lidia, "Asistencia, información y educación del contribuyente" en "Asistencia Información y educación del contribuyente", Centro Interamericano de Administradores Tributarios, editorial Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España, 1988.

⁷² Heller de Miranda Lidia, idem anterior.

Pero además, otras administraciones tributarias suelen llevar adelante cursos y seminarios de capacitación con temas muy puntuales en materia tributaria, como puede ser el llenado de un formulario o la forma de liquidación de un impuesto, dirigidos a grupos ya sean homogéneos o heterogéneos de contribuyentes que, además, en muchos casos realizan la solicitud para la capacitación.

Si bien estas actividades de formación podrían encajar en el concepto que estamos manejando en este trabajo para el servicio al contribuyente, no cumplen con el requisito de *personalizado*, por lo también habrá que considerar a las acciones de formación como instrumentos de apoyo a la gestión de servicio al cliente.

8.6.3. CONTROL DE CALIDAD

Es únicamente el mismo cliente quien puede brindar a cualquier organización la confiabilidad y la validez sobre la calidad del servicio que se le presta. La importancia de una permanente medición de la calidad de los servicios posibilita que la empresa pueda mejorar continuamente.

La auditoría del servicio que es "el conjunto de estrategias que una empresa diseña para escuchar en forma metódica y sistemática, la evaluación que el cliente hace de la calidad y los niveles de satisfacción, con el servicio que recibe, dentro de los estándares de excelencia previamente acordados o definidos"⁷³, posibilita la ejecución de esta tarea.

8.6.4. ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

A pesar de que ninguno de los autores mencionados se refiere al servicio al cliente como "estrategia", deberemos utilizar este término para referirnos a la forma en que una empresa establece las actividades y herramientas de servicio al cliente, que le posibiliten el logro de sus propios objetivos.

⁷³ Serna Gomes Humberto; obra citada.

El término "estrategia" es muy antiguo, viene del griego *strategia* que significa el arte o la ciencia del ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar.

Sin embargo, la relación que ahora se establece entre negocios y estrategias es relativamente nueva. No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que surgió la idea de la Planificación Estratégica y la aplicación de sus planes en otras disciplinas. Más tarde, el año 1962, Alfred D. Chandler⁷⁴ definió estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas".

Como puede apreciarse de esta definición, son dos los elementos claves de la estrategia: el qué queremos lograr (objetivos, metas) y el cómo lo conseguiremos (cursos de acción, asignación de recursos), elementos que también son aplicables en el caso del servicio al contribuyente.

Desde el punto de vista del kaizen existen algunas instrumentos de gerencia que facilitan su implementación en una entidad, entre los cuales se encuentra la Gerencia Orientada al Proceso (GOP), donde los gerentes / líderes están abiertamente orientados al proceso de conseguir los resultados esperados, desarrollando especialmente las acciones de comunicar, motivar y entrenar a sus subalternos con ese objetivo⁷⁵.

En este contexto es donde es posible aplicar el concepto formulado por Lovelock de "cadena servicio-utilidad"⁷⁶ en la que asigna valores a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos.

De este modelo se desprende que:

⁷⁴ Chandler, citado por Tschohl John, obra mencionada

⁷⁵ Wellington Patricia, obre mencionada

⁷⁶ Lovelock, citado por Tschohl John, obra mencionada

1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena
2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados. La calidad debe ser definida por los clientes externos, pero tiene que tomar en cuenta la satisfacción interna.
3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, es decir, el compromiso del personal.
4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad. Si un empleado se halla perfectamente motivado puede elevar su responsabilidad, eficiencia y productividad.
5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio. Es el empleado es quien le otorga valor al servicio que presta.
6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe es de calidad.
7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, volverá a buscarlos.
8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes.

III PARTE
MARCO METODOLOGICO

III PARTE

MARCO METODOLOGICO

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

La investigación científica es un proceso de búsqueda, descubrimiento y construcción de nuevos conocimientos que, según J. Aguila tiene tres grandes etapas: el problema, donde se planifica y elabora el proyecto de investigación; el trabajo de campo, donde se ejecuta la investigación aplicando observaciones, entrevistas, pruebas, etc.; y el análisis y presentación, que incluye el procesamiento, análisis e interpretación de los datos obtenidos¹.

Siendo que las fuentes de un tema sujeto de investigación pueden, en general, surgir tanto de las teorías como de la realidad, la presente investigación surge de este segundo campo y con el claro objetivo de plantear una solución a su actual situación.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Como quedó expuesto en los capítulos precedentes, el Servicio Nacional de Impuestos Internos cuenta con un servicio de atención al contribuyente que tiene como una de sus principales funciones el ofrecer asesoramiento técnico general a los contribuyentes en materia tributaria y sobre procedimientos administrativos de la institución².

Asimismo, por lo señalado en la segunda parte de este trabajo, es claro que el contribuyente es para la administración tributaria un "cliente", que si bien tiene sus propias características, tiene también las mismas necesidades en el campo psicológico de cualquier persona que se acerca a una empresa a objeto de comprar un bien o servicio, las cuales las habíamos vinculado principalmente con la necesidad de estima.

¹ Tintaya Porfirio; "Elección del tema", serie Métodos de investigación en Psicología, La Paz, Bolivia, 1998.

² Manual de Funciones, Oficina de Asistencia al Contribuyente, Area de Comunicación Social y Capacitación Externa, 1990.

Por otra parte, ha quedado claro que las formas de servicio al cliente científicas implican una utilización de aspectos psicológicos en las herramientas del servicio al cliente, las cuales deben cumplirse con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente, lo cual se refiere a la satisfacción de sus necesidades de información y estima.

Esta utilización de aspectos psicológicos para la satisfacción de las necesidades del contribuyente puede muy bien enmarcarse dentro de las estrategias kaizen, tal como las hemos adaptado en el capítulo anterior para referirnos teóricamente a lo que constituye la esencia del servicio al cliente, el contacto cara a cara en la Unidad de Asistencia al Contribuyente del Servicio de Impuestos en la ciudad de La Paz.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACION

De esta manera queda delimitado el problema de la presente investigación: *En las herramientas utilizadas por el servicio al contribuyente del Servicio de Impuestos enmarcadas en las estrategias kaizen, ¿se cumplen con los atributos de carácter psicológico establecidos para la información, comunicación, personalización, ubicación, tiempo y cultura, a fin de satisfacer las necesidades de información, estima y reducción del miedo del contribuyente?*

La respuesta a la interrogante planteada se la podrá encontrar en el marco de la "tercera fuerza" de la Psicología, el Humanismo, por cuanto, desde sus orígenes a mediados del siglo pasado se ha ocupado de estudiar aquellas experiencias propias y exclusivas del ser humano -como el amor, el odio, el temor, la esperanza, la alegría, el humor, el afecto, la responsabilidad y el sentido de la vida- es decir, aspectos no patológicos de la conducta humana.

Esta corriente estará además apoyada por la Psicología Cognitiva que, en el curso de las últimas décadas, ha avanzado enormemente en la explicación del comportamiento humano a través de la comprensión de la forma en que la mente procesa la información que percibe, esto es, cómo organiza, recuerda y utiliza la información,

Es en este contexto del Humanismo y el avance de la Psicología Cognitiva que se desarrolla la presente investigación.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Si bien el contribuyente puede ser asimilado por la administración tributaria como un auténtico cliente, habrá que remarcar que éste tiene características muy propias. La fundamental tiene que ver con la razón que motiva esta relación pues el contribuyente, a diferencia de un cliente que realiza su compra por diversas razones, no lo hace porque tenga que cubrir necesidades vitales personales como alimentación, vestido o salud; tampoco por imitar a alguien ni por afecto o manía. Más bien lo hace por temor, como un acto de seguridad personal frente a la Ley que le impone el pago de tributos bajo sanción.

La primera necesidad del contribuyente es la de información, responde a la satisfacción de su demanda para reducir su incertidumbre sobre las obligaciones que tiene contraídas con la Administración Tributaria y los procedimientos establecidos que le permitirán el cumplimiento de esos sus deberes.

La Psicología Organizacional ha establecido claramente que existen grados en los cuales la personas prefieren las situaciones estructuradas sobre las no estructuradas y que a medida que la gente tiene una mayor necesidad de anulación de la incertidumbre, suele tener un mayor nivel de ansiedad, lo cual se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad mayores'.

Debe establecerse claramente que no es propósito del presente trabajo indagar sobre el grado de incertidumbre y ansiedad que puedan tener los contribuyentes. Lo que queda claro es que existe una íntima relación entre incertidumbre y ansiedad, que en este trabajo la vincularemos con la necesidad de compra referida al temor, razón por la que utilizaremos éste término.

³ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 8° edición, México, 1999.

De esta manera derivamos dos necesidades que deben ser satisfechas en el servicio al contribuyente de la Administración Tributaria.

Por un lado, el contribuyente necesita saber exactamente cuáles son sus obligaciones y cómo debe cumplirlas, reduciendo de esta manera la incertidumbre debida al desconocimiento de los procedimientos que debe realizar para cumplir con sus obligaciones tributarias y, por otro, debe reducir el temor ya que no le es desconocido que una de las principales funciones de la Administración Tributaria es la detección y sanción de quienes incumplen sus obligaciones.

Así, queda a cargo de las oficinas de servicio al contribuyente el reducir ese miedo y, más bien, generar un clima de confianza de parte del contribuyente hacia la institución. La información hace parte importante de la reducción de ese sentimiento, pero también es determinante la forma cómo se relaciona con quien lo atiende.

Pero además, el contribuyente se acerca a la Administración Tributaria no solo a pagar sus tributos o a recabar información, sino también espera un "beneficio final" que, a largo plazo, se traduce en la satisfacción o insatisfacción de lo que percibe como el destino que el Estado da a los impuestos que pagó, lo que las propias administraciones tributarias reconocen al decir "la poca efectividad en las políticas de redistribución del ingreso y la forma negativa cómo el ciudadano percibe el gasto público se constituyen en la barrera fundamental que la administración debe enfrentar para desarrollar un sistema de información de tipo masivo cuya función principal sea la de motivar conductas de cumplimiento"⁴.

Aunque estas percepciones puedan predisponer al contribuyente en su relacionamiento con la Administración Tributaria, y quizás incluso puedan constituirse en ideas que los conviertan en clientes más difíciles, lo cierto es que el servicio al contribuyente puede

⁴ Orozco de Triana Alba Lucía, "Información, asistencia y educación del contribuyente", Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1988

favorecer el incremento de la confianza del contribuyente hacia la Administración Tributaria además de permitir la satisfacción inmediata de sus necesidades "B" (Maslow) o de su necesidad de estima (Rogers).

Así, un contribuyente que acude al servicio al contribuyente además de recibir la información que requiere, espera que lo tomen en cuenta y lo hagan sentir importante, que traten de comprenderlo y se esfuercen en encontrar una solución para sus problemas, exactamente lo mismo que cuando ingresa a una tienda a comprar un bien o servicio.

Con lo dicho, podemos sintetizar de la siguiente manera las necesidades del contribuyente que acude a los servicios de la UNAC:

NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE		
De reducir el temor	De reducir su incertidumbre	De estima
Que lo inviten a volver y le hagan saber que siempre será bienvenido	Que lo escuchen y comprendan sus necesidades	Que lo reciban bien y lo hagan sentir cómodo
Que le pregunten en qué pueden servirlo	Que lo ayuden a obtener lo que quiere o a resolver su problema	Que lo valoren y lo hagan sentir importante

1.4. DELIMITACION DEL TEMA

La delimitación del tema a ser investigado es un aspecto muy importante para organizar el proceso de desarrollo del trabajo pues permite:

1. Delimitar el área de acción de la investigación.
2. Definir las variables que se investigan
3. Facilitar la determinación del tipo de investigación a realizarse
4. Determinar las unidades de observación
5. Mejorar la confección de temáticas del marco teórico

6. Orienta el proceso de revisión bibliográfica

En este contexto, realizaremos las siguientes delimitaciones:

Ambito temático.- La investigación abarcará el estudio referido al cumplimiento de los atributos de carácter psicológico en las herramientas del servicio al cliente, en el marco de las estrategias kaizen, en relación a la satisfacción de necesidades de información y estima del contribuyente que acude a los servicios del sector de Asistencia al Contribuyente del Servicio Nacional de Impuestos Internos.

Ambito geográfico.- El trabajo estará circunscrito únicamente a los servicios al contribuyente que el Servicio de Impuestos brinda en la ciudad de La Paz.

Ambito de investigación.- Esta investigación abarcará tanto la observación de los sujetos que brindan la asistencia al contribuyente y la revisión bibliográfica de archivos y documentos relativos a la asistencia al contribuyente, como la aplicación de cuestionarios a las personas que acuden a este servicio.

Ambito temporal.- La recolección de datos sobre el servicio al contribuyente se la realizará sobre el periodo de 1999, en tanto que la observación y la aplicación de cuestionarios se la realizará en los últimos meses del 2001.

1.5. OBJETIVOS

Se han establecido los siguientes objetivos para la presente investigación:

- Determinar el cumplimiento o no de los atributos de carácter psicológico en los contactos cara a cara, telefónico, por correo, en la atención de reclamos e instalaciones del servicio al cliente, en la asistencia al contribuyente en el Servicio Nacional de Impuestos.

- Determinar si la atención recibida en el sector de Asistencia al Contribuyente del Servicio Nacional de Impuestos Internos satisface las necesidades de información, estima y reducción de miedo del contribuyente que acude.
- Determinar si los servicios de la Asistencia al Contribuyente del Servicio de Impuestos cumplen con los aspectos señalados por las estrategias kaizen para la satisfacción de las necesidades del cliente / contribuyente.
- Establecer el grado de existencia de la cadena servicio-utilidad como instrumento operativo que ajuste las estrategias de asistencia al contribuyente, en el marco de la utilización del kaizen y de la Gerencia Orientada al Proceso.

1.6. HIPÓTESIS

A partir de la pregunta que motiva esta investigación, se plantea la siguiente hipótesis:

"El no cumplimiento de los atributos de carácter psicológico en la información, comunicación, personalización, ubicación, tiempo y cultura en el servicio al cliente, origina una falta de satisfacción en sus necesidades de información, estima y reducción de miedo del contribuyente que acude a los servicios del sector de Asistencia al Contribuyente del Servicio Nacional de Impuestos Internos".

2. METODOLOGIA

2.1. VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse⁵. Las variables adquieren valor para la investigación

Hernández Sampieri Roberto y Fernández Collado Carlos; "Metodología de la investigación"; Editorial McGraw Hill, México 1996.

científica cuando pueden ser relacionadas con otras para formar parte de una hipótesis o teoría, caso en el que suelen denominarse constructos o construcciones hipotéticas.

Se define que existen dos tipos de variables, la variable independiente y la variable dependiente. La primera es aquella que al ser manipulada consigue provocar cambios o alteraciones sobre la segunda, motivo por el cual recibe ese nombre.

Toda vez que por las características de esta investigación lo que va hacerse es una comparación entre la teoría en que debe fundamentarse una estrategia de servicio al cliente a partir de los atributos señalados por las estrategias kaizen y el servicio al contribuyente existente en el Servicio de Impuestos, se define la existencia de dos variables: la teórica y la real.

2.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable	Dimensión	Indicadores	Medidores	Escalas	Instrumentos	
Aspectos psicológicos en la atención al contribuyente	Información	Disponibilidad	-Facilidad de acceso a información requerida	-Existe -No existe	Observación	
			-Equipos e instrumentos de apoyo	-Existe -No existe	Observación	
			-Ofrecimiento de ayuda	-Existe -No existe	Observación	
		Calidad	-Comprensión de la respuesta	-Muy comprensible -Comprensible -Más o menos comprensible -Poco comprensible -Inentendible	Pregunta 3 del cuestionario	
			Presentación	-Técnicas adecuadas de conversación	-Existe -No existe	Observación
		Valor		-Comprensión de la respuesta	-Muy comprensible -Comprensible -Más o menos comprensible -Inentendible	Pregunta 3 del cuestionario

		Cumplimiento de expectativas	-Percepción sobre el tiempo de atención	-Suficiente -Insuficiente	Pregunta 5 del cuestionario
	Comunicación	Marketing	-Conocimiento del contribuyente	-Existe -No existe	Revisión bibliográfica
		Comunicación verbal	-Respeto a las personas	-Muy amable -Amable -Más o menos -Poco amable	Pregunta 2 del cuestionario
			-Sonrisa en la conversación	-Existe -No existe	Observación
		Entorno	Comodidades	-Mucha -Alguna -Poca -Ninguna	Pregunta 4 del cuestionario
		Personal	-Manejo de personal	-Existe -No existe	Revisión bibliográfica
			-Trato con el contribuyente difícil	-Existe -No existe	Observación
			-Uniformes	-Existe -No existe	Observación
		Documentación	Publicaciones	-Existe -No existe	Observación
		Variables comunicacionales	-Explicación de escenarios	-Existe -No existe	Observación
	Personalización	Interés sostenido	-Conocimiento situación del contribuyente	-Existe -No existe	Observación
		Manejo de quejas	-Instancias de procesamiento	-Existe -No existe	Observación Rev bibliográfica
	Ubicación	Ubicación física	Lugar	-Identificable -No identificable	Observación
		Acceso	-Facilidad de acceso	-Fácil -Difícil	Observación
		Seguridad y comodidad	-Diseño	-Existen lineamientos -No existen lineamientos	Observación
			-Disposición	-Existen lineamientos -No existen lineamientos	Observación Observación
		Facilidades p	Infraestructura p	-Existe	Observación

		clientes con necesidades especiales	impedidos	-No existe	
	Tiempo	Horario de atención	-Horario de trabajo adecuado	-Existe -No existe	Observación
		Disponibilidad otros servicios	-Contacto telefónico	-Existe -No existe	Observación Rev. Bibliográfica
			-Comunicación por correo	-Existe -No existe	Observación Rev. Bibliográfica
			-Internet	-Existe -No existe	Observación Rev. Bibliográfica
		Velocidad de atención	-Tiempo de espera	-Menos de 5 -Entre 5 y 15 -Más de 15	Pregunta 1 del cuestionario
			-Tiempo de atención	-Menos de 5 -Entre 5 y 15 -Más de 15	Observación Revisión bibliográfica
	Cultura	Etica	Normas y reglamentos para la atención	-Existe -No existe	Revisión bibliográfica
		Conductas	-Evitar actitudes emocionales	-Existe -No existe	Observación
			-No dar órdenes ni mostrar favoritismos	-Existe -No existe	Observación
		Relaciones internas	-Control de calidad	-Existe -No existe	Observación
		Relaciones externas	-Medios de Comunicación -Educación tributaria	-Existe -No existe	Observación
				-Existe -No existe	Observación
		Calidad de la experiencia	-Disposición para retornar	-Mucho agrado -Agrado -No hay más -No vuelvo	Pregunta 6 del cuestionario

2.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Variable	Dimensión	Indicadores	Medidores	Escalas	Instrumentos
Satisfacción de del necesidades del contribuyente	Satisfacción de estima	-Trato recibido	-Percepción del contribuyente	-Muy amable -Amable -Más o menos -Poco amable	Pregunta 2 del cuestionario
		-Valoración e importancia	-Actitud para retomar	-Mucho agrado -Agrado -No hay más -No vuelvo	Pregunta 6 del cuestionario
	Reducción de incertidumbre	-Predisposición de ayuda	-Comprensión de la respuesta	-Muy comprensible -Comprensible -Más o menos -Poco comprensible	Pregunta 3 del cuestionario
		-Ser escuchado	-Percepción sobre el tiempo que fue atendido	-Siente que le faltó tiempo -Lo atendieron el tiempo suficiente	Pregunta 5 del cuestionario
	Reducción de temor	-Ser ayudado	-Comprensión de la respuesta	-Muy comprensible -Comprensible -Más o menos -Poco comprensible	Pregunta 3 del cuestionario
		-Invitación a volver	-Despedida al contribuyente	-Lo invitan -No lo invitan	Observación

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo a realizarse será enfocado a partir de la teoría kaizen existente en materia de servicio al cliente, la cual nos servirá para realizar una descripción de lo que es el servicio al contribuyente en el Servicio Nacional de Impuestos Internos.

En consecuencia, será un estudio *Descriptivo - No experimental — transeccional*.

Descriptivo, por cuanto lo que haremos será medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del servicio al contribuyente brindado en las oficinas de Asistencia al Contribuyente en el Servicio Nacional de Impuestos Internos.

No experimental, ya que nuestro trabajo será realizado sin manipulación deliberada de ninguna variable, es decir, lo que haremos es observar el fenómeno (el servicio al contribuyente) tal y como se da en su contexto natural, para después poder analizarlo.

Transeccional, por cuanto la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de los componentes de la atención al cliente en un determinado punto del tiempo.

2.2.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiarse. Desde el punto de vista científico describir es medir, por lo que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así describir lo que se investiga.

Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, aunque pueden integrar todas las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, sin embargo, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

Si el interés principal de los estudios exploratorios es descubrir, el de los estudios descriptivos es medir con la mayor precisión posible. El experimentador debe establecer claramente qué va a medir y cómo va a conseguir esa medición.

La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito. Estos estudios pueden ofrecer la posibilidad de realizar predicciones, aún cuando sean rudimentarias.

En el caso que nos ocupa evaluaremos la existencia y/o cumplimiento de los atributos mencionados dentro de las herramientas que utiliza el Servicio de Impuestos en el marco de las estrategias kaizen en su servicio al cliente, es decir, la disponibilidad, calidad, presentación, valor y cumplimiento de expectativas hacia al cliente en la información; el marketing, la comunicación verbal, entorno, personal, documentación y variables comunicacionales que se dan en la comunicación.

También evaluaremos la existencia y/o cumplimiento de los atributos referidos al interés sostenido y manejo de quejas en la personalización; la ubicación física, acceso, seguridad y comodidad y facilidades para clientes con necesidades especiales en ubicación, y los horarios de atención, disponibilidad de otros servicios y velocidad de atención en el tiempo.

Finalmente evaluaremos la existencia y/o cumplimiento de los atributos referidos a la ética, conductas, relaciones internas, relaciones externas y calidad de experiencia en la cultura institucional.

Asimismo, al hablar de la disponibilidad de otros servicios, como la atención telefónica, veremos si existe un discurso uniforme y la identificación del operador en el contacto telefónico y cuál es el tiempo de espera de quien llama para ser atendido; en la comunicación por correo si se la maneja de una manera es personalizada y si existen instancias de procesamiento para la atención de quejas y reclamos.

También describiremos el funcionamiento de las otras herramientas del servicio al cliente como Internet, los medios de comunicación, la educación tributaria y el control de calidad, sin olvidar la posición del contribuyente, del cómo se siente con los servicios que recibe en estas instancias de atención al público.

2.2.2. INVESTIGACION NO EXPERIMENTAL

Se define como aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables

independientes. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos⁶.

A diferencia de los estudios experimentales donde el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos los individuos, en un estudio experimental no se construye ninguna situación. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

De acuerdo al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos este tipo de investigaciones puede ser transeccional o transversal, o longitudinal.

Cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo, el enfoque apropiado es el del diseño transversal o transeccional.

En cambio, cuando la investigación se centra en estudiar cómo evoluciona o cambia una o más variables o las relaciones entre éstas, el diseño apropiado es el longitudinal.

El diseño transversal o transeccional puede ser descriptivo o correlacionales o causales. En el primer caso tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Su procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción.

En cambio, los diseños transeccionales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata

⁶ Hernández Sampieri Roberto y Fernández Collado Carlos; "Metodología de la investigación"; Editorial McGraw Hill, México 1996. Página 58.

también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean estas puramente correlacionales o relaciones causales.

En este caso nuestra investigación es no experimental porque simplemente nos limitaremos a describir la existencia o no de los atributos de carácter psicológico en las herramientas del servicio al contribuyente, así como de averiguar sobre las percepciones de este último sobre el servicio recibido. Estos motivos hacen que la investigación sea transeccional ya que nos limitaremos a la descripción de las variables necesidades del contribuyente y los aspectos psicológicos de la atención al contribuyente sin manipularlas, en un tiempo establecido.

2.3. PROCEDIMIENTO

De lo señalado hasta aquí se puede establecer que en la presente investigación:

1. Consideraremos la estrategia de servicio al contribuyente a la forma en que el Servicio de Impuestos Nacionales establece las actividades y herramientas para el servicio al contribuyente y las compararemos con los atributos que hemos enmarcado dentro de la estrategia kaizen.
2. Estableceremos si las políticas de personal para el área de servicio al contribuyente se ajustan a la cadena servicio-utilidad de Lovelock como instrumento de la Gerencia por Objetivos en el marco de las estrategias kaizen.

Esta evaluación se la realizará sobre aquellos aspectos que se desea conocer la calidad del servicio, sea que se refieran a la pulcritud o rapidez del personal de atención al cliente, la atención de las quejas, tiempo que se pasa en fila, cordialidad, ambientes agradables, información recibida y otros "atributos" -de acuerdo con Lovelock- que sirven para establecer las herramientas para la atención al cliente así como en los aspectos señalados por las estrategias kaizen para la satisfacción del cliente.

Para ello recurriremos a una exhaustiva revisión bibliográfica del material existente en materia de asistencia al contribuyente en el Servicio de Impuestos. Luego observaremos el trabajo realizado por el personal de asistencia al contribuyente y, finalmente, aplicaremos un cuestionario a una muestra de contribuyentes que asisten a la UNAC.

2.4. INSTRUMENTOS

Esta investigación está diseñada para, en una primera parte, determinar la existencia o no de los aspectos psicológicos que deben estar presentes en las distintas herramientas del servicio al contribuyente en el marco de las estrategias kaizen lo cual será establecido tanto a través de la revisión bibliográfica como de la observación.

En una segunda etapa se aplicará un cuestionario de satisfacción a una muestra de la población que asiste a las oficinas de Asistencia al Contribuyente en la ciudad de La Paz.

2.4.1. REGISTRO POR OBSERVACION

La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas que puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias y, particularmente en la investigación a realizarse.

Las técnicas de observación implican la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas. Cuando observamos y registramos nuestra propia conducta, estamos realizando un "estudio de las obligaciones"; cuando observamos la conducta de los demás, estamos actuando como "observadores capacitados"⁷. En el caso de la presente investigación lo haremos a partir del segundo enfoque, es decir, como "observadores capacitados".

Los observadores capacitados perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas. Entre las ventajas de esta técnica está el hecho que proporciona el método idóneo

⁷ Golhaber Gerald M, "Comunicación organizacional"; editorial Diana México 1984.

para describir las conductas y comunicación del personal clave (en nuestro caso, el personal de asistencia al contribuyente).

En lo que se refiere a esta investigación, algunos aspectos pueden ser observados mientras el funcionario atiende a cada uno de los contribuyentes, en tanto que otros únicamente pueden ser determinados haciendo relación de casos siendo que otros necesitan de la participación de la persona que ha sido atendida, por cuanto se trata de conocer su percepción.

Atendiendo estas razones es que se han elaborado dos planillas de observación, una para la atención cara a cara y otra para el contacto telefónico (ver anexos 1 y 2), en las cuales se han incluido aquellos atributos determinados en nuestra operacionalización de variables, las mismas que deben ser llenadas durante la observación de cada uno de los contribuyentes que es atendido.

Esta planilla de registro a ser utilizada en la observación de la atención personal ha sido elaborada, al igual que la siguiente —usada en la observación de la atención telefónica— en base a los atributos que en esta investigación están siendo considerados y cuya determinación de su existencia o no se puede establecer de mejor manera a través de esta técnica.

En lo que se refiere al uso de correspondencia, atención de reclamos, internet, educación tributaria, medios de comunicación y control de calidad se recurrirá a la revisión bibliográfica, trabajándose directamente sobre ella recuperándose aquella información que sea útil a los objetivos de esta investigación.

2.4.2. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Por otra parte, y como una manera complementaria para la recolección de los datos requeridos para la realización del presente trabajo, se aplicará un cuestionario a las personas que son atendidas en las oficinas de asistencia al contribuyente (ver anexo 3).

La elaboración de este cuestionario se la ha realizado en base a algunos instrumentos que con carácter experimental se habían aplicado en el área de asistencia al contribuyente, buscando responder aquellos aspectos que quedaban sin mayor referencia en el curso de la investigación. Con carácter previo a su aplicación se lo ha sometido a pruebas de jueces, tanto en grupos de personeros de la Institución como en una pequeña muestra de contribuyentes atendidos en la UNAC.

2.5. POBLACIÓN

De acuerdo a las estadísticas sobre la cantidad de gente que es atendida en los servicios de asistencia al contribuyente en la ciudad de La Paz, se reciben un promedio de 4.794 consultas mensuales¹. Si partimos del hecho que en un mes existen 22 días laborales, podemos concluir en que diariamente se absolverían un promedio de 218 interrogantes.

Sin embargo, debemos hacer notar que estas estadísticas del Servicio Nacional de Impuestos Internos señalan el número de preguntas respondidas y no la cantidad de gente atendida, lo que hubiera sido más útil para establecer la cantidad de gente atendida. Sin embargo, para determinar la población sobre la que se trabaje en esta investigación supondremos que cada persona ha realizado un promedio de dos preguntas, es decir pregunta y repregunta.

Este supuesto nos dirá que 2.397 personas son atendidas mensualmente en la oficina de Asistencia al Contribuyente, es decir, 109 personas cada jornada, lo que significa un universo semanal de 545 personas. Esta suposición parece correcta si tomamos en cuenta que esto significa que cada funcionario atiende 33 personas durante una jornada laboral efectiva de 7 horas y media, pues señala que cada cliente habría sido atendido un promedio de 13 minutos, lo que parece razonable si tomamos en cuenta el hecho de que existen algunos horarios donde prácticamente no hay gente en esas oficinas y que el jefe de Unidad prácticamente atiende consultas telefónicas todo el día.

¹ Ver punto 4.4.2. Consultas personales, en Marco Histórico.

A partir de este universo se determinó el tamaño de la muestra en el 20% del universo, por lo que el cuestionario será aplicado a 120 personas que asistan a las oficinas de Asistencia al Contribuyente en un lapso de una semana y a diferentes horas de la mañana o la tarde.

2.6. ANÁLISIS DE DATOS

Los datos recogidos de las distintas fuentes serán utilizados para la descripción de cada uno de los indicadores de las dimensiones de las variables, procediéndose de esa manera a la elaboración de un diagnóstico de lo que es el servicio al contribuyente en el Servicio de Impuestos.

De esta manera los resultados podrán ser utilizados en dos direcciones:

1. Para verificar o no el cumplimiento de nuestra hipótesis
2. Para determinar aquellos elementos que, desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, son deficientes y necesitan ser encarados en una estrategia sólida de atención al contribuyente.

Estos aspectos se plasmarán en las recomendaciones.

IV PARTE
RESULTADOS

IV PARTE
RESULTADOS
LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE
EN EL SERVICIO DE IMPUESTOS

1. LA ATENCION AL CONTRIBUYENTE

En general, una de las mayores críticas que recibe la administración tributaria - generalizable a todas las instituciones del estado- es el inadecuado trato que recibe quien acude a sus oficinas para realizar cualquier trámite o consulta de parte de sus funcionarios'. Es obvio que un trato poco cordial y comprensivo predispone a la gente a buscar la menor relación posible con la institución.

Por otra parte, es evidente que la mayor parte de los contribuyentes posee un muy bajo nivel de información acerca de aspectos tributarios que le competen e, incluso, hasta de sus derechos y obligaciones como tal. Aunque esta es una deficiencia atribuible casi completamente a la administración tributaria que carece de los sistemas adecuados para facilitar esa información que tiene carácter de "urgencia" para el contribuyente, en no pocos casos es éste quien acaba cargando el costo de la ineficiencia. Es el caso, por ejemplo, de aquel contribuyente que debe pagar multas porque se inscribió al RUC y no presentó sus declaraciones de impuestos los primeros meses, porque no tuvo movimiento. En realidad, nadie le dijo que debería hacerlo².

Asimismo, ni siquiera los trámites más elementales están uniformizados en las distintas oficinas regionales del Servicio de Impuestos Internos pues aún en algunas de estas oficinas se realizan trámites que no tienen nada que ver con las funciones que verdaderamente le competen.

¹ Proyecto PNUD BOL 93-060. Informe de Consultoría, marzo 1998.

² Idem anterior.

Pero bien, partiendo de la formulación teórica anteriormente formulada pasaremos a analizar el servicio al contribuyente en el Servicio de Impuestos Nacionales, con el objetivo de establecer el cumplimiento de los aspectos psicológicos en las herramientas de servicio al contribuyente y la existencia o no de una estrategia formulada científicamente en ese campo.

Habíamos visto desde la teoría sobre el servicio al cliente de una organización abarca a toda ella, aunque también puede recurrir a la formación de departamentos especializados que formalicen e integren las actividades tendientes a ese objetivo en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito tendría que ser la satisfacción de las necesidades del cliente, a tiempo que posibilita el incremento del prestigio de la empresa.

2. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO

En cuanto a la dependencia funcional que las UNAC's deberían guardar con la Dirección de Comunicación Social y Capacitación Externa, ésta funciona muy poco en la práctica, a no ser en la provisión de algunos folletos de parte del sector de Capacitación Externa que, en todo caso, son insuficientes no solo en cuanto a cantidad sino, fundamentalmente, en cuanto a la información requerida..

Se ha observado que la mayor parte de las UNAC's del interior del país no envían sus informes a la dirección del Area; incluso las regionales que cumplen lo hacen a destiempo de manera que su información puede servir muy poco para implementar planes correctivos.

Por otra parte, los formatos estadísticos sobre el trabajo de las UNAC's no están uniformados. Los últimos reportes de Oruro, Sucre, Tarija y Cochabamba utilizan formatos retirados por el sector de Capacitación Externa.

Esto evidencia que, en la práctica, el control funcional que ejerce el Area de Comunicación Social sobre las UNAC 's es, prácticamente, nulo, excepción de la de La Paz donde, sin embargo, éste es poco significativo.

Un motivo que podría explicar esta situación es la excesiva carga de trabajo de los dos sectores que conforman el Área de Comunicación Social, aunque también habrá que señalar que el hecho de que no haya un responsable final por la ejecución de algunas funciones, lo que tampoco permite determinar el grado de responsabilidad en su cumplimiento.

En lo que toca a la Línea 0-800-3444, el sector de Capacitación Externa mantiene un mayor control sobre el mismo, y esto se nota -por ejemplo- en sus informes. Sin embargo, es necesario hacer notar que tanto en la asistencia telefónica como en la personal, los formatos utilizados apenas brindan un panorama cuantitativo de la asistencia al contribuyente.

Así, se carece de datos acerca de quién es el que acude a los servicios de asistencia al contribuyente y qué tipo de consultas hace, de manera que se puedan orientar acciones comunicacionales y/o de asistencia al contribuyente más eficientes.

Debido a que Internet, además de cumplir funciones en el área de asistencia al contribuyente lo viene haciendo en otros aspectos muy vinculados a las estrategias de imagen que desarrolla la dirección de Comunicación Social y Capacitación Externa, no mantiene una coordinación directa con el sector de Capacitación Externa, sino con la dirección del Área.

3. LA ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Una observación del funcionamiento de la asistencia al contribuyente en la ciudad de La Paz, incluida la Línea 0-800-3444, así como una revisión de la documentación enviada por las UNAC del interior a la Dirección de Comunicación Social y Capacitación Externa, permite establecer los siguientes aspectos:

Los informes elevados por las Unidades de Asistencia al Contribuyente y la Línea 0-800 no son utilizados como herramientas analíticas que permitan sustentar tomas de decisiones tendientes a mejorar la asistencia y orientación al contribuyente.

2. Las decisiones de los administradores en sentido de remover personal o modificar los planes y estrategias elaboradas por la Dirección de Comunicación Social, origina una serie de contratiempos que repercuten desfavorablemente en la atención al público.
3. Por otra parte, se hace evidente que existe un vacío de normatividad y supervisión clara y eficaz sobre las Unidades de Asistencia al Contribuyente, así como la ausencia de bases técnico-metodológicas para su atención.
4. Los informes de actividades de las distintas UNAC's, incluida la Línea 0-800-3444, responden a diferentes formatos, contienen poca información que pueda ser verdaderamente útil y, en el caso de varias UNAC's del interior, se reciben con mucho retraso, lo que acaba por quitarles toda importancia.
5. No se observa que el contribuyente sea tratado como un verdadero cliente al que se lo trata y se le brinda toda la información que demanda.

3.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

La misión con la que fue creada la Unidad de Asistencia al Contribuyente de "prestar asistencia al contribuyente y público en general en materia tributaria así como de orientarlo respecto a trámites y otros procedimientos de orden administrativo" se viene cumpliendo, aunque no de la manera más satisfactoria.

En general, las UNAC's se han convertido en una suerte de oficina de "informaciones" donde el contribuyente puede obtener orientación acerca de los trámites y procedimientos que debe seguir en la consecución de sus objetivos.

Asimismo se ofrece cierto asesoramiento técnico general a los contribuyentes en algunos tópicos, como el llenado de formularios y boletas, aunque no siempre se le enseña a hacerlo.

Ciertamente, las consultas que plantean un mayor grado de complejidad son derivadas a la Dirección de Asuntos Técnicos y Jurídicos de la Dirección General o las Administraciones Regionales, pero tampoco existe un archivo central de las mismas de manera que puedan ser aprovechadas a futuro.

Por otra parte, es evidente que el mantener actualizada la información acerca de nuevas disposiciones en las mismas UNAC's es una tarea que recién en el último tiempo ha mejorado a niveles aceptables pues, hasta hace unos meses, Capacitación Externa se enteraba por la prensa de algunas últimas resoluciones.

En lo que toca al desarrollo y capacitación de los recursos humanos del sector, este se limita a un curso de actualización tributaria al año, que resulta a todas luces insuficiente debido, principalmente, a que el conocimiento en materia tributaria no basta para poder brindar una buena atención al contribuyente.

Por otra parte, desde su puesta en funcionamiento en 1992, la Unidad de Asistencia al Contribuyente no ha realizado ni una sola evaluación de los procedimientos de trámites administrativos con el propósito de mejorarlos en función de las necesidades del contribuyente. Es más, ni siquiera ha logrado uniformizar los trámites a nivel nacional.

Tampoco se ha estructurado un Banco de Datos donde se puedan almacenar las respuestas a las consultas realizadas a fin de facilitar la atención al contribuyente y uniformizar los procedimientos, así como sugerir a la Dirección de Comunicación Social la realización de actividades tendientes a superar las deficiencias observadas con la preparación de cursos, seminarios, talleres y otros eventos dirigidos a grupos externos específicos (profesionales, gremialistas, transportistas, etc.).

Veamos en este cuadro el cumplimiento de los objetivos planteados por el propio Servicio de Impuestos en materia de servicio al contribuyente:

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS — UNAC	
Objetivo	Cumplimiento
Ofrecer asesoramiento técnico general a los contribuyentes en materia tributaria y sobre procedimientos administrativos de la institución.	Si
Derivar por canales establecidos, a la dirección de Asuntos Técnicos y Jurídicos de la Dirección General o las Administraciones Regionales las consultas complejas	Si
Evaluar y proponer procedimientos que faciliten los trámites administrativos de los contribuyentes, en coordinación con otras áreas o sectores que tengan asignadas tareas similares (Auditoría Interna).	No
Conformar un Banco de Datos con las consultas realizadas a fin de sugerir a la Dirección de Comunicación Social la realización de actividades tendientes a superar las deficiencias observadas.	No
En función de las necesidades observadas organizar, en coordinación con el sector pertinente cursos, seminarios, talleres y otros eventos dirigidos a grupos externos específicos (profesionales, gremialistas, transportistas, etc.).	No
Preparar, producir y difundir material didáctico impreso para orientar a los contribuyentes en materia tributaria y sobre procedimientos, en las diferentes Administraciones Regionales de Impuestos Internos.	Si
Desarrollar los recursos humanos, tanto en el sector como en otras unidades que tengan vinculación directa con los contribuyentes.	No
Informar y asesorar adecuadamente al contribuyente	Si
Uniformizar los trámites	No
Mantener actualizada la información acerca de nuevas disposiciones	Si

Pero además, habíamos sostenido que la simple orientación al cliente posibilitaba la consecución de algunos objetivos que, como veremos a continuación, tampoco están siendo conseguidos:

1. Orientarse a tipos de contribuyentes específicos, para equiparse mejor para prestarle mejores servicios.
2. Seleccionar técnicas especiales para cada tipo de contribuyente
3. Reducción de tensión dentro de la organización al permitir mayor desenvolvimiento en las actividades de los empleados, quienes representan la "clientela interna"

4. EL KAIZEN Y LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE

Utilizando como marco referencial la satisfacción del cliente a través de los 6 elementos señalados por el modelo kaizen, se ha realizado un análisis de lo que es el servicio al cliente en el Servicio de Impuestos, el cual opera a través de su oficina de Asistencia al Contribuyente.

Elemento	Factor	Elemento	
Información	Disponibilidad	-Equipos e instrumentos de apoyo a la atención -Equipos e instrumentos para los funcionarios que brindan atención -Ofrecer información y ayuda	
	Calidad	-Comprensión de la respuesta	
	Presentación	-Técnicas adecuadas de conversación	
	Valor	-Comprensión de la respuesta	
Comunicación	Cumpl de expectativas	-Percepción sobre el tiempo de atención	
	Marketing	-Investigación del perfil del contribuyente	
	Comunicación verbal	-Respeto a las personas -Sonrisas al momento de conversar	
	Entorno	-Comodidades	
	Personal	-Manejo de personal -El contribuyente difícil -Uniformes	
	Documentación	-Publicaciones	
	Variables	-Explicación de escenarios	
	Personalización	Interés sostenido	-Situación del contribuyente
		Manejo de quejas	-Procesamiento de quejas
	Ubicación	Ubicación	-Ubicación
Acceso		-Facilidad de acceso	
Seguridad y comodidad		-Diseño -Disposición	
Facilidades p clientes con nec especiales		-Infraestructura para impedidos	
Tiempo	Horario de atención	-Horario de trabajo	
	Disponibilidad de otros servicios	-Contacto telefónico -Comunicación por correo -Internet	
	Velocidad de atención	-Tiempo de espera -Tiempo de atención	
Cultura	Etica	-Etica	
	Conductas	-Evitar actitudes emocionales -No mostrar favoritismos ni	

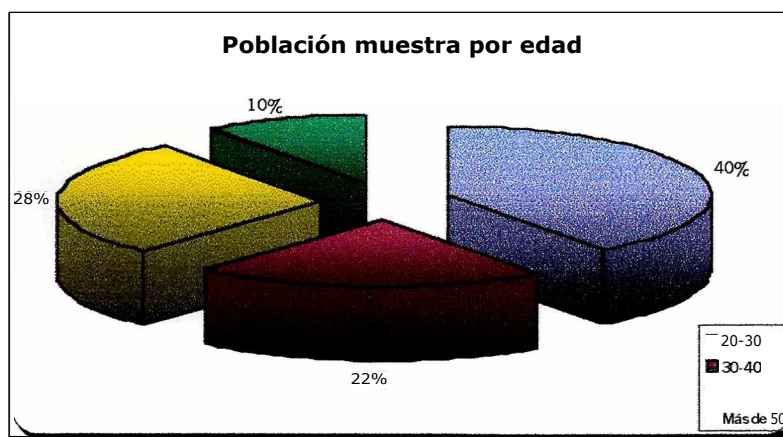
		actitudes discriminatorias
	Relaciones Internas	-Control de calidad
	Relaciones externas	-Medios de comunicación -Educación tributaria
	Calidad de la experiencia	-Disposición para retornar

Además de la observación, se ha aplicado un cuestionario de apoyo para conocer la percepción del cliente respecto a la atención que ha recibido en la oficina de asistencia al contribuyente, cuyos datos son utilizados para el análisis de varios aspectos de esta atención de aquí en adelante. Para efectos de una mejor comprensión de lo que se vaya a decir señalaremos aquí algunos aspectos sobre esta población encuestada.

La muestra fue de 120 personas, que corresponden a algo más del 20% del total de personas que son atendidas en una semana. De ellas 65 son de sexo masculino y 55 femenino, los cuales se hallan distribuidos por edad de acuerdo al cuadro siguiente:

	Hombres	Mujeres	Total
e 20 a 30 años	26	22	48
e 30 a 40 años	16	10	26
e 40 a 50 años	18	16	34
ás de 50 años	5	7	12
total	65	55	120

Esta es una gráfica de la distribución de la población por edad:



Así que, ahora intruduzcámonos en el análisis señalado:

4.1. PRODUCTO - **INFORMACION**

De acuerdo a lo planteado en el marco teórico del presente trabajo, nuestro análisis contemplará los siguientes aspectos:

Factor	La excelencia es:
Disponibilidad	La facilidad con que el funcionario puede acceder a la información requerida; equipos e instrumentos de apoyo para la atención; ofrecer información y ayuda
Calidad	La información comprensible y utilizable
Presentación	La forma en que la información es entregada; es decir, técnicas adecuadas de conversación
Valor	Veracidad y exactitud de la información
Cumplimiento de las expectativas	La generación de un sentimiento de que sus expectativas han sido superadas, el cliente está dispuesto a volver con agrado

4.1.1. DISPONIBILIDAD

Que se encuentra referida esencialmente a la facilidad con que el funcionario puede acceder a la información demandada. Tiene que ver con:

1. Equipos e instrumentos de apoyo a la atención en el servicio al contribuyente.

La 'Propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente'³ señala que las UNAC's, con el objetivo de evitar la formación de colas y la incomodidad de la espera para ser atendido, deben implementar sistemas de atención al contribuyente a través de ticketts numerados y pantallas de cuarzo que anuncien el número de cliente y el del escritorio donde será atendido.

³ Idem

Para las oficinas de la UNAC establecidas en ciudades menores se establece que no existirán pantallas de cuarzo, pero sí el ticket numerado para la atención, siendo el funcionario encargado de la atención al público el que llame al siguiente.

Sin embargo, esta propuesta no ha sido implementada hasta la fecha, por lo que actualmente se carece de un sistema de atención que tome en cuenta las necesidades del contribuyente.

Por otra parte, aún cuando el llenado de formularios y boletas es una de las tareas que tiene una importante demanda en las oficinas de asistencia al contribuyente, la entrega de éstos no es una de sus tareas, de manera que la facilitación de formularios a los contribuyentes se da por la "buena voluntad" de sus funcionarios, que se preocupan de conseguirse algunos en las oficinas nacionales, el único lugar autorizado para su distribución.

Este hecho origina problemas a algunos contribuyentes que, en algunos casos, luego de recibir la explicación en la plaza Alonso de Mendoza, tienen que trasladarse hasta el edificio central del SI, ubicado en la calle Ballivián, para conseguir un formulario.

Según el documento mencionado anteriormente, las UNACs debían hacerse cargo de esta responsabilidad, lo que tampoco ha ocurrido hasta la fecha.

2. Equipos e instrumentos de apoyo al funcionario que brinda atención.

En otra parte de la mencionada propuesta⁴ se plantea la instalación de pequeñas redes en cada una de las UNAC's, donde el equipo central -que contenga un banco de datos- esté intercomunicada vía modem, con una computadora "principal" a ubicarse en la oficina central que se encargará de su permanente actualización.

⁴ Idem,

También se contempla que en estas oficinas, se pueda imprimir para cada contribuyente la información que le sea necesaria, si le es útil.

Asimismo, se señalan los contenidos que debe tener este Banco de Datos:

a) Generales

- Directorio de autoridades del Servicio de Impuestos
- Directorio del personal de fiscalización del SNII
- Cotización del Dólar estadounidense (desde 1990)
- Tasas de Interés (desde 1990)
- Modificaciones del salario mínimo nacional (desde 1990)
- Imprentas autorizadas
- Ley 843
- Compendio de la Ley 843
- Resoluciones Administrativas
- Formularios, formatos y forma de llenado por impuestos
- Sanciones por cobro coactivo
- Información actualizada sobre clausuras

- Bancos y sucursales

b) Impuestos

- Aspectos generales
- Lo que grava
- Quiénes lo pagan
- Exenciones
- Alícuota
- Vencimientos
- Aspectos específicos (que varían de acuerdo a cada impuesto)

c) Resoluciones

d) Formularios y Boletas de pago --- Cálculo y llenado

e) Impuestos

- IVA (Facturas, descuentos, devoluciones, anulaciones, bonificaciones, ventas al crédito, donaciones)
- RC IVA (ARS) (Servicios eventuales)
- RC IVA (CD) (Alquileres, anticréticos, consultores, intereses)

- IUE (Descargos, facturas, otras operaciones)

f) Legales

- Leyes
- Decretos
- Resoluciones Administrativas

g) Cálculo (Software diseñado para el cálculo de pagos impositivos tanto actuales como devengados).

h) Registro (Software para el registro de la consulta)

i) Formularios (Software que permita la impresión de formularios para el pago directo de los impuestos).

Como puede apreciarse ésta es una propuesta bastante completa para que los funcionarios del servicio al contribuyente pudiera contar con un valioso e importante instrumento para el mejor desempeño de sus funciones. Sin embargo, hasta la fecha no existen sistemas de información auxiliares, sean informáticos o de otra naturaleza, que permitan brindar una información uniforme en todo el país, además de que no dependa de la memoria del funcionario. Apenas existen calculadoras para auxiliar la liquidación de impuestos.

3. Ofrecer información y ayuda

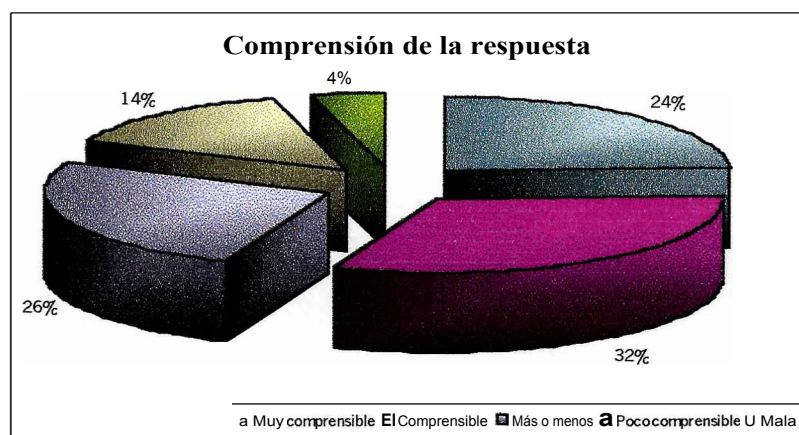
Hemos establecido que además de responderse a las consultas formuladas por el contribuyente, no existen otras formas para respaldar la información brindada verbalmente por el funcionario de asistencia al contribuyente con la entrega de algún material escrito

(folleto, tríptico, etc), de manera que se refuerce el mensaje y la persona tenga una ayuda posterior sobre el tema.

4.1.2. CALIDAD

1. Comprensión de la respuesta

Por otro lado, nuestro estudio señala que solo el 32% de los consultados declara haber recibido una respuesta comprensible y un 24% totalmente satisfactoria, lo que hace un total del 56%, mientras el restante 44% (26% dice que fue más o menos satisfactoria, 14% poco comprensible y 4% mala) no quedó satisfecho, es decir no entendió claramente lo que le fue explicado, tal como vemos a continuación:



Estos datos se desglosan de la siguiente manera a partir de la edad del consultante:

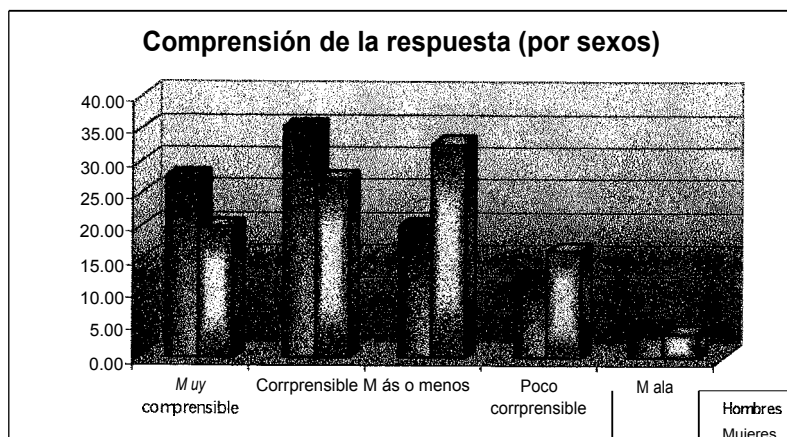
Comprensión de la respuesta por edad (casos)						
	Muy comprensible	Comprensible	Más o menos	Poco comprensible	Mala	Total
De 20 a 30 años	10	13	15	7	3	48
De 30 a 40 años	8	10	6	2		26
De 40 a 50 años	9	13	6	5	1	34
Más de 50 años	2	2	4	3	1	12
Total	29	38	31	17	5	120
Yo	24.17	31.67	25.83	14.17	4.17	100.00

Comprensión de respuesta por edad (en %)						
	Muy comprensible	Comprensible	Más o menos	Poco comprensible	Mala	%
De 20 a 30 años	8.33	10.83	12.50	5.83	2.50	40.00
De 30 a 40 años	6.67	8.33	5.00	1.67	0.00	21.67
De 40 a 50 años	7.50	10.83	5.00	4.17	0.83	28.33
Más de 50 años	1.67	1.67	3.33	2.50	0.83	10.00
Total	24.17	31.67	25.83	14.17	4.17	100.00



Como puede verse, estos datos muestran que la mayor insatisfacción con la respuesta recibida se ubica en los consultantes que tienen entre 20 y 30 años. Asimismo, se hace evidente que las mujeres se encuentran más insatisfechas que los varones, como lo vemos a continuación:

Comprensión de la respuesta por sexos (en %)						
	Muy comprensible	Comprensible	Más o menos	Poco comprensible	Mala	Total
Hombres	27.69	35.38	20.00	12.31	4.62	100.00
Mujeres	20.00	27.27	32.73	16.36	3.64	100.00



Esta gráfica muestra que casi el 53% de las mujeres se va con una respuesta que no le satisface mientras solo el 37% de los varones se va en la misma situación.

4.1.3. PRESENTACIÓN

1. Técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa).

Los funcionarios de asistencia al contribuyente no están entrenados en diversas técnicas de conversación que les permita adecuarse a las diferentes personas que llegan hasta ellos. La observación desplegada señala que las respuestas brindadas por ese personal tienen prácticamente un discurso uniforme estructurado en torno a lo que señala la norma legal. Se ha podido establecer que en ninguno de los 120 casos observados se ha variado la forma de encarar el diálogo con el contribuyente.

4.1.4. VALOR

1. Comprensión de la respuesta

Este factor se halla íntimamente relacionado a la comprensión de la respuesta obtenida puesto que únicamente la información puede tener valor y utilidad cuando ha sido

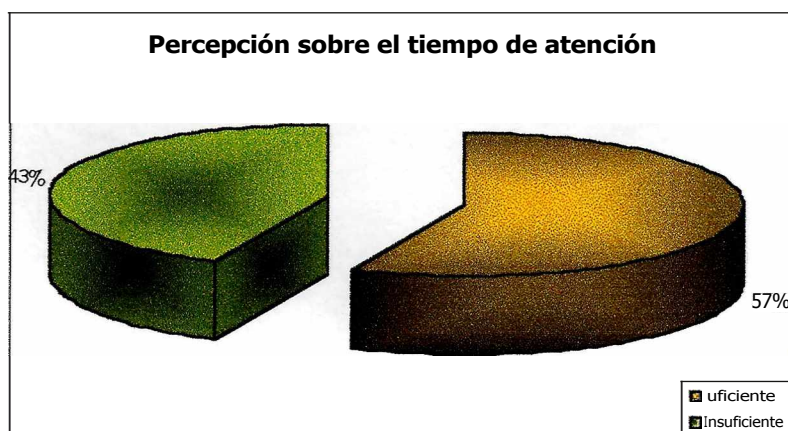
comprendida, de manera que la satisfacción en este factor apenas alcanza al 56% de la muestra, mientras el restante 44% no queda satisfecho, es decir no entendió claramente lo que le fue explicado.

4.1.5. CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS

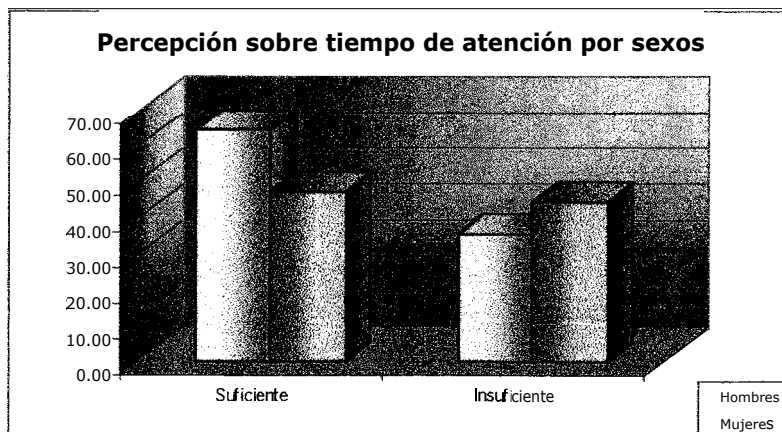
1. Percepción sobre el tiempo de atención

Un indicador para saber si las expectativas de quienes asisten a la oficina de asistencia al contribuyente han sido satisfechas es la percepción que éste tiene sobre si ha sido atendido el tiempo suficiente pues, esa percepción puede sintetizar mucho de lo que ha sido la experiencia en esa oficina. Nuestra encuesta muestra que el 43% de la gente que acudió a la UNAC se retiró con el sentimiento de haber querido ser atendida un poco más de tiempo, es decir, que hubieran querido que se les explique un poco más el tema de su consulta, tal como lo vemos en los siguientes cuadros:

Percepción sobre el tiempo que fue atendido				
	Suficiente	%	Insuficiente	%
Hombres	42	35.00	23	19.17
Mujeres	26	21.67	29	24.17
Total	68	56.67	52	43.33



Asimismo, estos muestran, una vez más, que quienes más quisieron haber recibido una mayor atención son las personas de sexo femenino:



Es sabido que cuando una persona se ha sentido satisfecha en un lugar tiende a volver al mismo, de manera que un buen referente para saber la satisfacción de una persona en un lugar es su disponibilidad a regresar. De acuerdo a nuestra investigación menos de la mitad de los visitantes (41.67%) volvería con agrado a la oficina de la UNAC, mientras el 52.50% lo hará porque no tiene otra alternativa y el 5.83% no piensan volver a esa unidad.

4.2. VENTA - COMUNICACION

Factor	La excelencia es:
Marketing y merchadising	Conocimiento pleno de los contribuyentes de modo que sus necesidades, preferencias y valores sean incorporados en las estrategias de servicio al contribuyente
Comunicación verbal	Una actitud personal atenta, interesada, amable, sensible y oportuna y que transmita un mensaje preciso y comprensible que cumpla con los objetivos del cliente y su necesidad de ser escuchado; sonrisas en el momento de la conversación; ofrecer información y ayuda
Entorno	Un entorno acogedor donde el contribuyente no se sienta presionado
Personal	Respeto, amabilidad, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar, incluso con clientes difíciles, y cuya apariencia personal, incluida la limpieza personal y el uso de uniformes, sean consistentes con las expectativas de

	los clientes
Documentación	Folletos, manuales y otras publicaciones que respalden la información recibida
Variables	Explicación de las posibilidades que tiene el contribuyente frente a determinada situación

4.2.1. MARKETING Y MERCHADISING

1. Investigación sobre el contribuyente

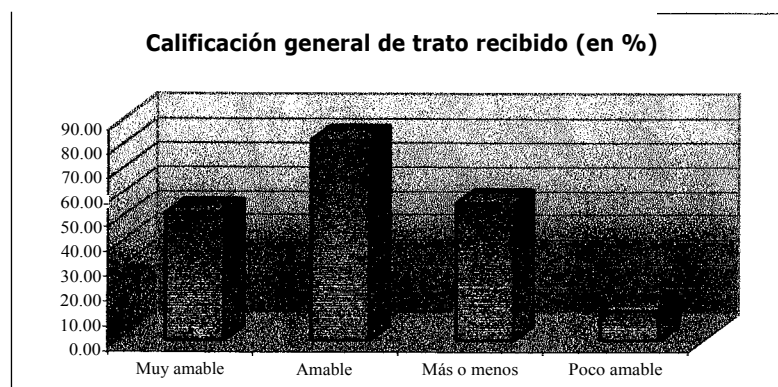
No existe un estudio sobre el perfil del contribuyente o sobre cómo se encuentra exactamente conformado el universo tributario que tiene el Servicio de Impuestos. Este tema no pasa de ser una idea en la gerencia.

4.2.2. COMUNICACIÓN VERBAL

1. Respeto a las personas.

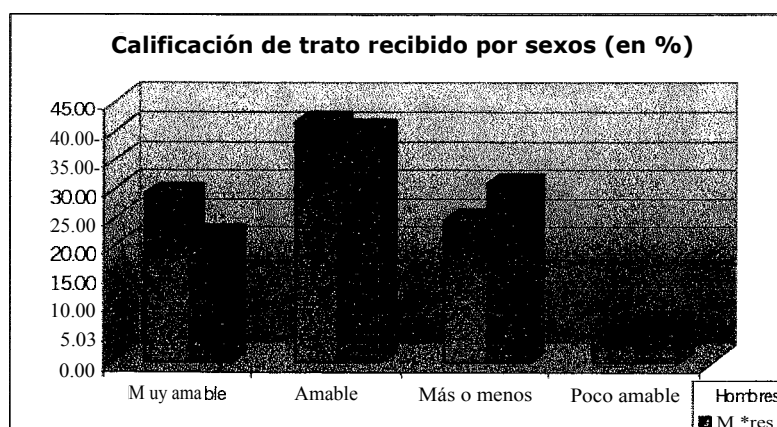
De acuerdo a la investigación que realizamos en la UNAC de la ciudad de La Paz, casi el 40.5% califica como amable el trato recibido y 26% como muy amable, lo que en total suma un 66.5%. El restante 27.5% lo califica más o menos y poco menos del 6% como poco amable, tal como vemos en los siguientes cuadros:

Calificación de trato recibido por edad y sexo					
	Muy amable	Amable	Más o menos	Poco amable	Total
20-30	6	10	8	2	26
30-40	5	8	3		16
40-50	5	7	5	1	18
más de 50	3	2			5
20-30	4	8	7	3	22
30-40	3	5	2		10
40-50	4	7	5		16
más de 50	1	2	3	1	7
otal	31	49	33	7	120
%	25.83	40.83	27.5	5.84	100



Sin embargo, es interesante hacer notar que los hombres parecen encontrarse más satisfechos con el trato recibido que las mujeres pues los varones que declaran haber recibido un trato amable y muy amable llegan al 70.77% en tanto que esas mujeres alcanzan solamente al 61.82% de sus respectivas poblaciones.

Trato recibido por sexos (en %)				
	Muy amable	Amable	Más o menos	Poco amable
Hombres	29.23	41.54	24.62	4.62
Mujeres	21.82	40.00	30.91	7.27
Total	51.05	81.54	55.52	11.89



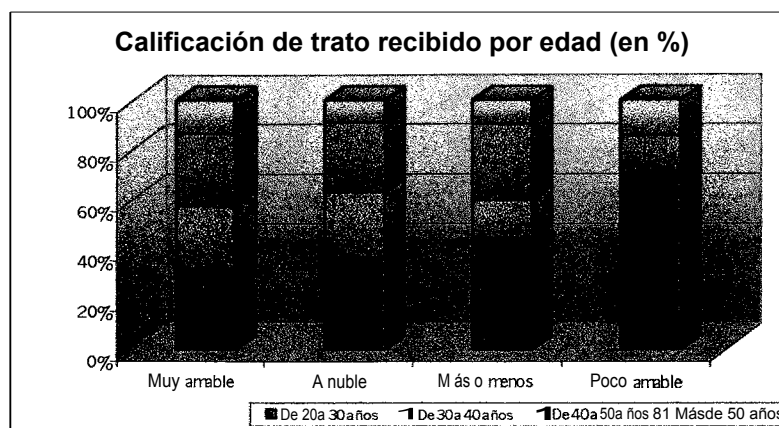
Por otra parte, al analizar la calificación sobre el trato recibido desde el punto de vista de la edad nos encontramos con que, paradójicamente, los porcentajes más altos en la

calificación de más o menos y poca amabilidad se encuentran en la población comprendida entre los 20 y los 30 años y que entre los 40 y 50 es también significativamente alta esta misma percepción..

Trato recibido por edad en %					
	Muy amable	Amable	Más o menos	Poco amable	Total
De 20 a 30 años	8.33	15.00	12.50	4.17	40.00
De 30 a 40 años	6.67	10.83	4.17	0.00	21.67
De 40 a 50 años	7.50	11.67	8.33	0.83	28.33
Más de 50 años	3.33	3.33	2.50	0.83	10.00
Total	25.83	40.83	27.50	5.83	100.00



Si tomamos en cuenta la composición de la percepción del trato recibido a partir de su calificación, tenemos el siguiente cuadro:



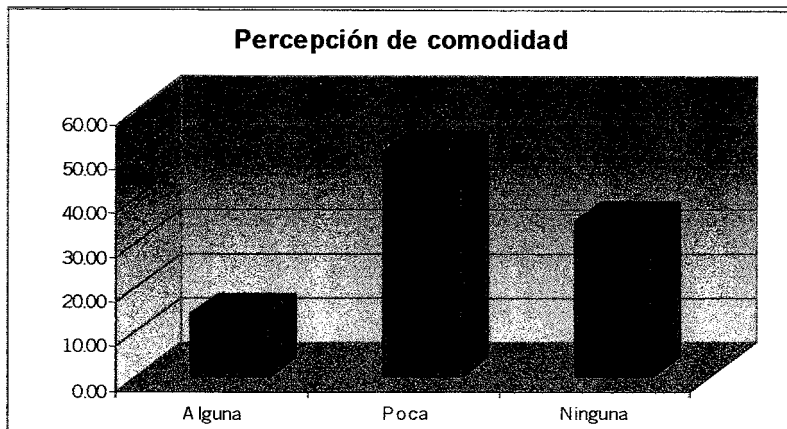
2. Sonrisa al momento de conversar con el cliente.

A través de la investigación realizada se ha determinado que de los 120 casos observados apenas se han producido sonrisas en el contacto con 5 contribuyentes. En consecuencia, puede asegurarse que el personal del servicio al contribuyente no suele sonreír a la persona que está atendiendo.

4.2.3. ENTORNO

1. Comodidades

Existe casi unanimidad en las personas que asisten a estas oficinas en sentido de que las mismas no ofrecen un ambiente ni comodidades adecuados (86% entre regulares y malas), tal como apreciamos en la siguiente gráfica:



Por lo demás, debe hacerse notar que sobre este particular no existen mayores diferencias por sexo o por edad.

4.2.4. PERSONAL

1. El kaizen en el manejo de personal

Comunicación

No existe ningún proceso de inducción hacia los funcionarios de la entidad y, consecuentemente, no se forma ninguna actitud sobre el trabajo, ni sobre la cultura, estrategias y procesos existentes.

Entrenamiento

Ni siquiera el personal de contacto más directo con el público recibe algún tipo de entrenamiento en servicio al cliente. Apenas se realiza un seminario anual para todo el personal que trabaja en el sector de asistencia al contribuyente, en el que se pone énfasis en la capacitación en aspectos técnico tributarios.

Motivación

No son tomados en cuenta las razones y expectativas que puedan tener los empleados de asistencia al contribuyente; no existe ninguna motivación para desempeñar esas funciones que más bien son vistas como muy fatigosas.

Empowerment

No existe posibilidad para que el empleado pueda tomar la menos decisión. En todas las situaciones donde el funcionario se enfrenta a una dificultad planteada por el cliente debe consultar con el jefe.

2. El contribuyente difícil

Un buen ejemplo donde se percibe la falta de entrenamiento del personal de asistencia al contribuyente es en el trato con el "cliente difícil". Como quedó dicho en el capítulo anterior, este tipo de trato requiere aptitudes personales e interpersonales cruciales en el

personal del servicio al cliente, con el objetivo de que puedan responder exitosamente a las características psicológicas particulares que presentan los contribuyentes difíciles. En buenas cuentas, esto quiere decir que estos funcionarios deben recibir entrenamiento y capacitación sobre el particular.

Tal hecho no sucede, pues la capacitación de este personal no es permanente y es parcial, pues no prioriza el desarrollo de habilidades que le permitan llevarse mejor con el contribuyente y/o tratar con el contribuyente difícil.

Además, la falta de personal suficiente y la carencia de incentivos para desempeñar sus funciones adecuadamente, hace que los funcionarios destinados a la UNAC tomen su labor como algo "fatigoso" más que como algo importante y que tampoco desarrollen interés por capacitarse en estos campos.

Pero además, como quedó dicho con anterioridad, nuestra observación ha registrado 4 casos de clientes difíciles a los que no se ha sabido responder adecuadamente.

3. Uniformes

De una manera general, los funcionarios del Servicio de Impuestos no cuentan con uniformes, aunque hace como 5 años se les dio una chompa azul donde se encuentran bordadas las palabras Impuestos Internos. Sin embargo, esta vestimenta solo la tienen los funcionarios más antiguos. En el sector de asistencia al contribuyente, de una manera particular, tampoco existen uniformes para sus funcionarios.

Por otra parte, el funcionario viste como le parece, lo que hace presumir que tampoco ha sido tomado en cuenta lo que se señala en la propuesta mencionada anteriormente donde se establece que los funcionarios de asistencia al contribuyente deban utilizar un uniforme, así como lineamientos de discurso y de lo que no le es permitido realizar en sus horarios de trabajo mientras atiende al público, todo ello con el objetivo de favorecer la imagen institucional.

4.2.5. DOCUMENTACION

1. Publicaciones.

Además de la publicación de dos suplementos anuales en los periódicos del país, el Area de Comunicación Social y Capacitación Externa edita algunos folletos y guías tributarias. Sin embargo, es notoria la falta de folletos, trípticos y otro material escrito en las oficinas de asistencia al contribuyente.

Hemos establecido que además de responderse a las consultas formuladas por el contribuyente, no existen otras formas para respaldar la información brindada verbalmente por el funcionario de asistencia al contribuyente con la entrega de algún material escrito (folleto, tríptico, etc), de manera que se refuerce el mensaje y la persona tenga una ayuda posterior sobre el tema.

Al hablar de esta carencia nos referimos, principalmente, a información puntual y específica sobre temas que directamente le afectan al contribuyente. Por ejemplo, si uno luego de inscribirse en el RUC necesita de información sobre sus obligaciones tributarias, se le explica qué impuestos debe pagar y hasta se le puede dar una guía que habla hasta del LUID que, obviamente, no le interesa al contribuyente, pero que no toca temas como el significado de una notificación o una intimación y lo que debe hacer frente a ellas. Tampoco se le explican cosas elementales, como el deber que tiene de presentar declaraciones juradas de sus impuestos mensualmente, aún cuando no hubiera empezado sus actividades o no hubiera facturado nada.

Tampoco existen publicaciones que expliquen cómo deben pagarse los impuestos en caso de alquileres, anticréticos, intereses bancarios y otras eventualidades.

Puede afirmarse que el material que se edita es muy general y que demanda al contribuyente para saber lo que quiere un tiempo y una búsqueda que pocas veces está dispuesto a hacer.

Sin embargo, la ya mencionada propuesta elaborada por los organismos internacionales⁵ expresa que las UNAC's además de la información verbal de parte del funcionario, es recomendable la impresión de una cantidad materiales que puedan ser entregados a los contribuyentes como recordatorios.

Estas publicaciones deben explicar de modo claro las dudas de los contribuyentes, contener recomendaciones que suelen pasarse por alto y ejemplos así como material informativo-formativo que haga ver la importancia individual y social que tiene el pago de impuestos.

Asimismo, se definen dos tipos de estas publicaciones:

a) Para grupos específicos

Se refiere a material dirigido a sectores específicos de contribuyentes para explicarles qué necesitan para su inscripción al RUC, qué impuestos debe pagar, cuándo vencen y cómo y dónde deben cancelarlos así como sus obligaciones (como el presentar su declaración mensualmente aún cuando no haya tenido ningún movimiento), las circunstancias en que podría recibir una intimación y qué hacer en ese caso; las facturas que le son permitidas usar en su descargo.

En este marco, el material estaría dirigido a profesionales, empresas productivas y de servicios, empresas unipersonales, Régimen Simplificado, Tributario Integrado y Agrario Unificado, en formas de hojas sueltas coleccionables de manera que cada tema pueda ser consultado separadamente.

⁵ Idem

b) Sobre ciertas acciones

Donde se incluyen la publicación de materiales, con las mismas características sobre las posibilidades eventuales donde la gente debe pagar impuestos, como son:

- Alquileres y anticréticos
- Compra-ventas de bienes muebles o inmuebles

Contratos temporales de trabajo

- Ventas temporales de servicios

Es evidente que esta propuesta, en este campo de las publicaciones busca hacer de estos elementos verdaderos instrumentos de apoyo a la calidad de atención al contribuyente.

4.2.6. VARIANTES DE COMUNICACION

1. Explicación de escenarios

Las explicaciones se limitan a responder la pregunta planteada de manera que no se le explica al contribuyente opciones, situaciones que podría enfrentar como resultado de las decisiones que tome o, incluso, alternativas que tiene para resolver su problema.

4.3. POSVENTA - PERSONALIZACION

Factor	La excelencia es:
Interés sostenido	Poder acceder a la información exacta y fidedigna sobre la situación del contribuyente
Manejo de quejas	Personal que responda con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente a lo largo del proceso de manejo de su queja

4.3.1. INTERES SOSTENIDO

1. Situación del contribuyente

Que se refiere básicamente a la posibilidad de que el funcionario de asistencia al contribuyente pueda acceder en una pantalla de su computador a la situación tributaria actual y real del contribuyente. Este aspecto no existe.

4.3.2. MANEJO DE QUEJAS

1. Procesamiento de quejas y reclamos

La propuesta de Reestructuración del sector de asistencia al contribuyente⁶ dice que la jefatura de cada una de las unidades de asistencia al contribuyente debe estar señalizada por un letrero que diga "Quejas y reclamos", para constituirse en el lugar donde el contribuyente podrá acudir para hacer conocer sus denuncias sobre malos tratos de parte de funcionarios de la entidad, demoras en sus trámites u otras situaciones de incomodidad.

Asimismo, establece el procedimiento para el tratamiento de los reclamos de la siguiente manera:

1. El funcionario tomará debida nota del reclamo
2. Tratará de resolver inmediatamente el problema y, de no ser posible, le pedirá que retorne en tres días hábiles.
3. Pasará un parte diario de las mismas al jefe nacional de Sector.

4. Este podrá disponer del personal de Control de Calidad para investigar los temas.

En todo caso y en un plazo no mayor de 72 horas, el contribuyente debe tener una respuesta acerca de su reclamo.

Sin embargo, aún cuando existe esta propuesta para incorporar el tratamiento de los reclamos dentro del servicio al contribuyente de una manera científica, hasta la fecha no se ha operativizado ninguna instancia para recoger, procesar y solucionar las quejas y reclamos de los contribuyentes.

4.4.UBICACIÓN

Factor	La excelencia es:
Ubicación	Que el sitio donde se encuentran ubicadas las oficinas tenga fácil acceso, sea visible y de fácil llegada
Acceso	Señalizar claramente la ubicación, asegurar que la fachada exterior del edificio, la entradas y oficinas reflejen la imagen corporativa
Seguridad y comodidad	Diseño, que se refiere al aspecto tanto exterior como interior de las oficinas y disposición, que se refiere a la forma en que está distribuido el espacio físico, la colocación de los escritorios, sillas, estantes y otros muebles, iluminación, señalización
Consideraciones para clientes con necesidades especiales	Asegurarse que nada discrimine a los grupos con necesidades especiales

4.4.1. LUGAR

Las oficinas de la UNAC en esta ciudad se encuentran ubicadas en el primer piso de las instalaciones de la Administración Regional de Impuestos Internos, en la plaza Alonso de Mendoza, hecho que de por sí constituye ya una incomodidad a las personas que requieren de estos servicios.

⁶ "Propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente", Proyecto BID PNUD BOL 93/020, marzo de 1998.

Además, el ambiente se halla compartido con otras dependencias y es reducido en tamaño. Aunque existen un par de sillones, los contribuyentes tienen que esperar de pie y haciendo cola el momento de ser atendidos, pues de sentarse corren el riesgo de no ser atendidos cuando les correspondería de acuerdo al turno de su llegada.

4.4.2. ACCESO

Como quedó demostrado a través del análisis anterior, en general, las oficinas de asistencia al contribuyente en las ciudades donde existen, se las monta sobre lo que se puede disponer de manera que no se cuidan las condiciones de acceso y visibilidad.

Este hecho viene sucediendo en contravención a lo que señala la "Propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente", que señala que "las oficinas de asistencia al contribuyente en todas las Administraciones y Subadministraciones regionales del país, deben tener acceso directo desde la calle o, a lo sumo, muy cerca del ingreso principal de los edificios respectivos del SNI⁷".

4.4.3. SEGURIDAD Y COMODIDAD

Diseño

No responde a ninguna instrucción que exista en la materia en cuanto a elementos decorativos como uso de colores, tipos de muebles, señalizaciones, etc. Tampoco existen normas sobre lo que es permitido y lo que no lo es dentro de las oficinas de atención al contribuyente con el fin de construir y mantener una imagen institucional positiva.

Esto también sucede pese a que la propuesta señalada anteriormente establece la forma dónde debe colocarse la señalización, el color de las paredes, el piso y el mobiliario.

⁷ "Propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente", Proyecto BID PNUD BOL 93/020

Disposición

Comparte el ambiente con otras dependencias. Aunque existen un par de sillones los contribuyentes tienen que esperar de pie y haciendo cola para ser atendidos, pues de sentarse corren el riesgo de no ser atendidos el momento que les correspondería por su llegada.

4.4.4. CONSIDERACIONES PARA CLIENTES CON NECESIDADES ESPECIALES

No existe la menor comodidad para que las personas con discapacidad o necesidades especiales puedan ser atendidas en estas oficinas

4.5. TIEMPO

Factor	La excelencia es:
Horas de atención	Que el horario de servicio se adecue a las necesidades del cliente
Disponibilidad de otros servicios	Ofrecer otras formas de servicio al contribuyente como: atención telefónica, comunicación por correo e internet
Velocidad de atención	Que el cliente no haga largas colas para ser atendido y que sea atendido el tiempo suficiente para sentirse satisfecho

4.5.1. HORAS DE ATENCIÓN

El horario en que trabaja la asistencia al contribuyente en el Servicio de Impuestos es de 8:30 a 16:30 horas, horario que se podría considerar insuficiente para las necesidades de los contribuyentes puesto que muchos sectores privados, como el comercio e incluso la banca — que es donde el contribuyente paga sus impuestos- trabajan hasta las 18 o 18:30 horas.

4.5.2. DISPONIBILIDAD DE OTROS SERVICIOS

I. Contacto telefónico

La creación de la Línea 0-800-3444 para atender consultas tributarias es uno de los mayores aciertos realizados en procura de fortalecer y mejorar la atención al contribuyente, aunque se observa que existen ciertos problemas que hacen a su buen funcionamiento.

Entre enero y noviembre de 1999 la Línea 0-800 recibió un total de 16.802 llamadas, lo que significa un promedio de 1.527,45 llamadas al mes; es decir, unas 72,73 llamadas diarias que, entre los dos operadores existentes, significan unas 36,36 diarias para cada uno.

Sin embargo, habrá que considerar que la Línea 0-800 podría recibir un volumen muy superior al que actualmente recibe pues no debemos olvidar el promedio mensual de consultas telefónicas que llegan a las UNAC's del interior y en La Paz en el interno 107. A continuación un cuadro de llamadas promedio por distrito :

Distrito	Unac's	0-800	Total
La Paz	492	868	1.310
Cochabamba	194	209	403
Santa Cruz	989	331	1.320
Oruro		35	35
Potosí		14	14
Sucre	178	24	202
Tarija	111	36	147
Beni		7	7
Pando		1	1
TOTAL	2.069	1.525	3.439

Aunque los datos de las UNAC's son del número de consultas, el cuadro nos muestra que las UNAC 's del interior están atendiendo una importante cantidad de llamadas telefónicas, por lo menos igual sino superior a la que recibe la 0-800-3444.

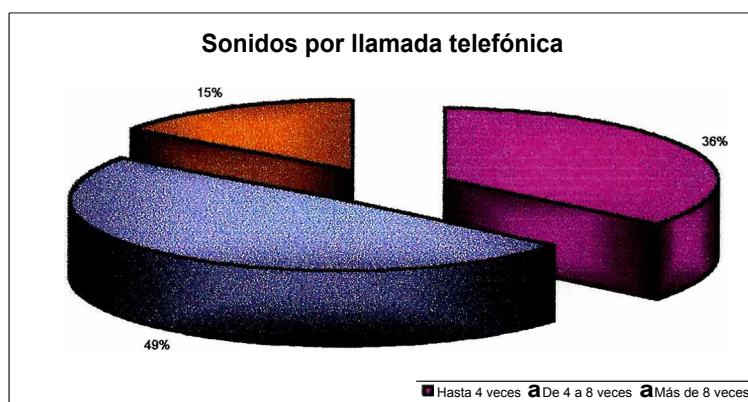
⁸ Elaboración propia en base a estadísticas del Área de Capacitación Externa.

El hecho de que las UNAC's de Santa Cruz, Sucre y Tarija estarían recibiendo un 300% o más de consultas telefónicas de su distrito en relación a la que recibe la Línea 0-800, nos dice que en esas ciudades es más conocido el teléfono de la Unac que el 0-800-3444.

Asimismo, nos damos cuenta que de recibirse todas estas llamadas en el 0-800, las estadísticas de esta unidad mostrarían un incremento de más del 100%.

La observación realizada que en algunos momentos el contribuyente debe esperar mucho tiempo antes de que el operador conteste el teléfono y que éste carece de un discurso de presentación a no ser el clásico "Impuestos Internos, buenos días (o tardes)", o lo que se le ocurra de acuerdo al momento y a la tensión. Este hecho lo comprobamos en el siguiente cuadro sobre el particular:

Sonidos por llamadas telefónicas					
Hasta 4 veces	%	De 4 a 8 veces	%	Más de 8 veces	%
43	35.83	59	49.17	18	15.00



Tampoco el operador brinda alguna identificación al contribuyente de manera que, en momento determinado, pueda servir para investigar sobre supuesta información

distorsionada que se pueda brindar a través de este servicio y que se denuncia eventualmente.

Estos elementos son totalmente contrarios a los que Lovelock señalaba como necesarios para un adecuado uso del contacto telefónico en el servicio al contribuyente.

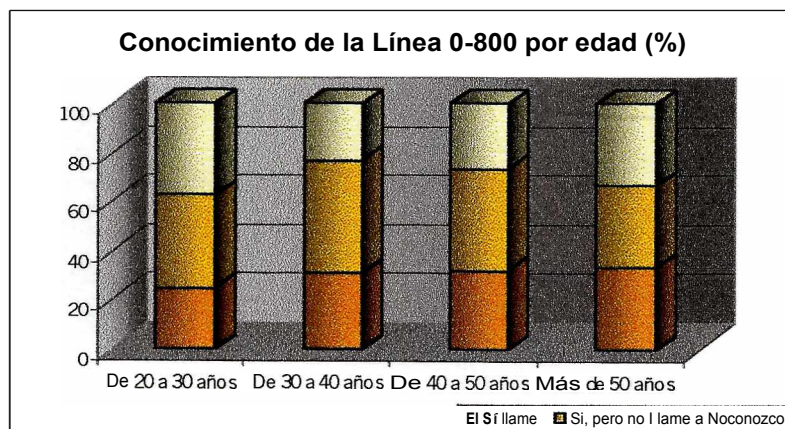
Por otra parte, habrá que hacer notar que el registro estadístico de las llamadas no está sometido a ningún control efectivo, como podría ser la conexión de la central telefónica a una impresora de dos puertos con papel continuo, que a través de un software registrara el ingreso, la procedencia y el tiempo de duración de todas las llamadas contestadas.

No existe un contestador de espera que, además de agradecer la llamada, pudiera ir brindando cierta información a la persona que está al otro lado de la línea como: fechas de vencimiento, tasas de cambio y de interés, formularios utilizados en los distintos impuestos u otro tipo de información que deba divulgarse en determinado momento y que suele ser motivo de consulta frecuente.

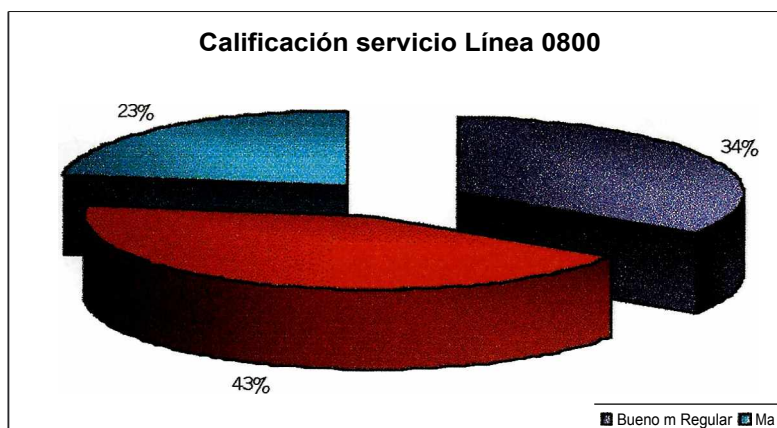
La propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente, elaborada en el marco del Proyecto BID PNUD BOL 93/020, sin embargo, plantea la superación de todos los problemas mencionados.

Pero además, de acuerdo a los resultados de nuestra encuesta el 69.17% de quienes fueron a las oficinas de asistencia al contribuyente tiene conocimiento de la existencia de la línea de asistencia 0-800-3444 aunque de ese porcentaje ni siquiera la mitad de ellas optó por hacer uso de ese servicio, tal como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

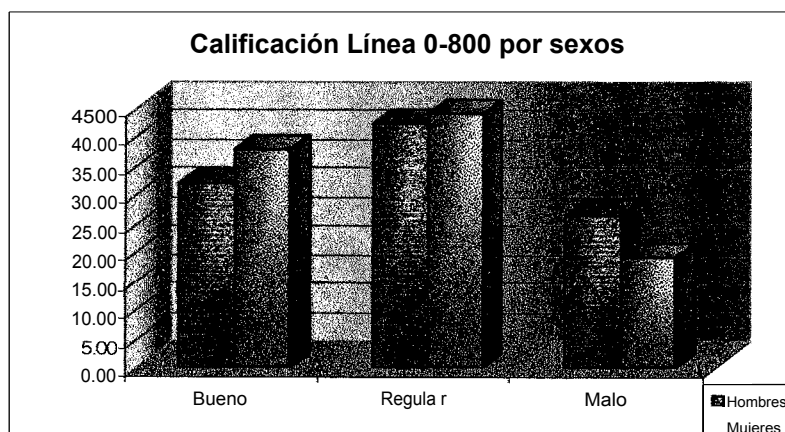
Conocimiento de la Línea telefónica de asistencia al contribuyente						
	Sí llame	%	Si, pero no llame	%	No conozco	%
De 20 a 30 años	12	10.00	18	15.00	18	15.00
De 30 a 40 años	8	6.67	12	10.00	6	5.00
De 40 a 50 años	11	9.17	14	11.67	9	7.50
Más de 50 años	4	3.33	4	3.33	4	3.33
Total	35	29.17	48	40.00	37	30.83



Pero además, de las personas que llamaron a la Línea 0-800 solo el 34.29% de la gente señala que el trato que recibió en su llamada fue bueno mientras el resto —65.71%— lo califica como regular y malo, destacando el alto porcentaje con esta última calificación —22.86%— tal como vemos a continuación:



Finalmente, habrá que señalar que si bien estos datos ya se encuentran elaborados sobre una muestra muy pequeña —una población de 35 personas- lo que hace que solo tengan un carácter referencial, no deja de ser interesante mencionar que, a diferencia de la atención cara a cara, las mujeres sienten menos descontento por la atención telefónica.



2. Comunicación por correo

Aunque no es una herramienta utilizada por su servicio al contribuyente, el área de Comunicación y Capacitación Externa la utiliza eventualmente para hacer llegar, especialmente a los grandes contribuyentes, algunos materiales informativos que fortalecen la asistencia al contribuyente, como el "paquete de fin de año" que incluye un calendario tributario y folletos, gacetas, guías u otras publicaciones para asesoramiento tributario.

Sin embargo, este envío no se lo realiza cuidando que el contribuyente sienta que la empresa lo considera un número más, dirigiéndose a él de una forma particular, con su nombre y apellido, pues las cartas que se envían son remitidas a un "estimado contribuyente" que, en el fondo, es anónimo

3. Internet

Debemos partir del hecho de que este medio de asistencia al contribuyente no puede considerarse en nuestro país como de gran alcance, aunque si es notorio que es un servicio cuya demanda crece día a día.

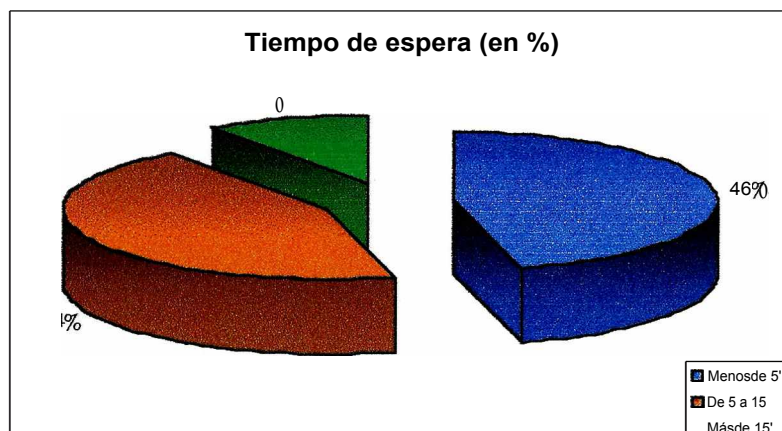
La cantidad de preguntas que se formulan por este medio son escasas y, por este motivo, las respuestas se procesan rápidamente, en un lapso no mayor a las 24 horas, mediante el sector de Capacitación Externa.

Sin embargo, no se ha implementado el uso de internet para la presentación de declaraciones juradas en línea ni la existencia de un software que ayude en la liquidación de impuestos.

4.5.3. VELOCIDAD DE ATENCIÓN

1. Tiempo de espera

De acuerdo a nuestra encuesta solo el 46% de la gente que asiste a la oficina de la UNAC realiza una espera adecuada pues es atendida en un tiempo menor a los 5 minutos, en tanto que el resto espera más de ese tiempo como vemos a continuación en la siguiente gráfica:



2. Tiempo de atención

De enero a octubre de 1999 la Unidad de Asistencia al Contribuyente (UNAC) de la Regional La Paz, ubicada en el primer piso de las oficinas de la Administración Regional de Impuestos Internos, en la plaza Alonso de Mendoza, atendió un total de 18.696 consultas personales y 4.423 telefónicas, haciendo un total de 23.119 personas.

Esto significa que se atendió en sus oficinas un promedio de 1.869,6 personas al mes; es decir unas 89 personas diarias. Si tomamos en cuenta que el personal de esta oficina fue de 3 personas en este periodo, cada uno atendió un promedio de 29,66 personas al día, alrededor de 15 minutos a cada contribuyente.

En realidad, existen meses en que el número de personas que visitan la UNAC es superior a las 2.400 personas, lo que significa un promedio de 114 diarias, casi 38 personas atendidas por cada funcionario a un promedio de poco menos de 12 minutos. En cambio en otros apenas superan las 1.700 (81 personas diarias, 27 por funcionario y 16,66 minutos por consulta). Caso especial ha sido en este año el mes de febrero, que apenas reporta 981 consultas personales.

Tomando en cuenta tanto las llamadas telefónicas como las visitas personales que hacen los 23.119 requerimientos mencionados y que en total se han realizado 47.937 consultas, concluimos con que cada visita hizo 2,07 preguntas.

En cambio, lo que sucede en la ciudad de El Alto donde no funciona ninguna UNAC es una suerte de "privatización" de la asistencia al contribuyente, pues se ha observado que las inmediaciones del edificio de la Subadministración regional existe una gran cantidad de oficinas contables, a las cuales -además, son enviados los contribuyentes que entran al edificio del SI para consultar acerca de lo que deben hacer para realizar algún trámite.

4.6. CULTURA

Factor	La excelencia es:
Etica	Ser incuestionablemente legal, moral y transparente
Conducta	Evitar actitudes emotivas en el trato con el cliente; evitar discriminaciones y no darle órdenes
Relaciones interiores	Entender el concepto de cliente interno; confiar en la gente dándole al personal información y poder para tomar decisiones; fomentar la participación, la identidad de equipo y la contribución; favorecer la colaboración interfuncional y asegurarse de que cada uno entienda, acepte y realice su misión personal con relación al cliente; controlar la calidad del servicio
Relaciones exteriores	Desarrollar adecuadas acciones de asistencia al contribuyente a través de medios de comunicación masivos y programas de educación tributarios
Calidad de la experiencia	Crear la percepción de que el contribuyente tiene el derecho a recibir atención y satisfacción total, que se expresa en una disposición de volver con agrado a la oficina

4.6.1. ETICA

No se han observado comportamientos en contra de las normas éticas o cuestionables. Sin embargo no existe ninguna regulación en esta materia en el Servicio de Impuestos.

4.6.2. CONDUCTA

1. Evitar actitudes emotivas en este contacto.

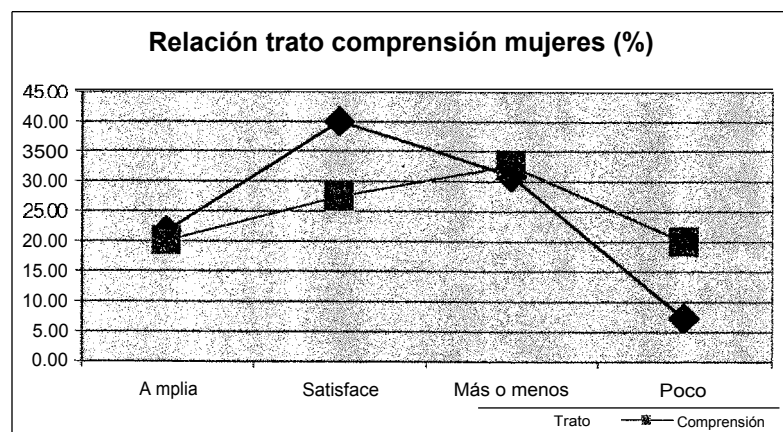
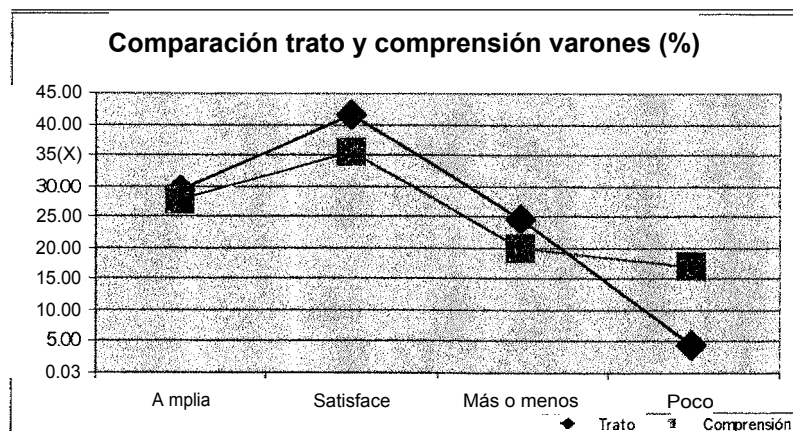
De acuerdo a la observación realizada se presentaron 4 casos de contribuyentes que expresaron enojo a través de gritos y actitudes de mala educación, estableciéndose que en todas esas oportunidades los funcionarios del servicio al contribuyente no pudieron controlar sus actitudes emotivas. En consecuencia, no se cumple con esta recomendación.

2. Nunca dar ordenes al cliente o mostrar favoritismos con ellos.

Siempre de acuerdo a nuestra investigación, donde se han presentado más casos de descontento con el trato recibido se encuentra entre los 20 y 30 años, edad en la que se encuentran numerosos estudiantes que han visitado la UNAC, hecho que habla de una clara discriminación en la que estarían incurriendo estos funcionarios en la atención al público.

Asimismo, estos datos muestran que, en general, son las personas de sexo masculino quienes reciben un mejor trato que las de sexo femenino en las oficinas de Asistencia al Contribuyente -70 frente al 62%- hecho que podría correlacionarse con la comprensión de la respuesta buscada, pues el 63% de las personas de sexo masculino declaran haber recibido respuestas satisfactorias o muy satisfactorias, mientras que solo el 48% de las personas de sexo femenino comparten esas opiniones.

Este hecho podemos apreciar en la siguientes gráficas donde comparamos el trato y la comprensión de la respuesta.



Por otro lado, el hecho que los funcionarios designados para atender al contribuyente en el contacto cara a cara atiendan también el teléfono -lo que ha sucedido en 77 de 120 casos observados, es decir en el 64,17%- interrumpiendo a veces largamente la explicación que se le está brindando al contribuyente que lo tiene en frente, puede considerarse como una muestra de "favoritismo" hacia la persona que llama por teléfono, ya que ésta es inmediatamente atendida en su consulta mientras la persona presente debe esperar pacientemente.

4.6.3. RELACIONES INTERIORES

I. Control de calidad

La "Propuesta para la reestructuración del sector de asistencia al contribuyente"⁹ explica la necesidad de realizar permanente una evaluación metódica y sistemática de la calidad del servicio que recibe el contribuyente, para lo que se hace necesaria la creación de una instancia encargada de realizar el "control de calidad".

Según se señala el objetivo de esta tarea es conocer los índices de satisfacción del cliente, entendidos como la calificación que hace sobre la calidad del servicio que recibe y debe incluir todos los aspectos relacionados con la atención al cliente:

1. Elementos perceptivos como la amabilidad, buenas maneras, trato respetuoso, etc. }
2. Elementos objetivos como agilidad en los trámites, tiempo que demoran, reclamos, señalización, etc.
3. Los informes elevados por las Unidades de Asistencia al Contribuyente y la Línea 0-800 no son utilizados como herramientas analíticas que permitan sustentar tomas de decisiones tendientes a mejorar la asistencia y orientación al contribuyente.

Asimismo, se sostiene que la evaluación que se haga a partir de esta instancia deberá obtener índices:

1. Sobre el grado de satisfacción del contribuyente respecto a la atención e información brindados en las instancias pertenecientes al Sector de Asistencia al Contribuyente (UNAC's, Línea 0-800-3444, Internet).

⁹ "Propuesta para la reestructuración del sector de asistencia al contribuyente", Proyecto BID PNUD BOL

2. Sobre el grado de satisfacción del contribuyente en las distintas dependencias del SNII, donde realiza sus diversos trámites, reclamos u otros.

Sobre el personal de la institución y su relacionamiento con el contribuyente (convirtiendo la calificación en un índice de desempeño).

4. Sobre el procedimiento y duración de los diversos trámites que se realizan en las oficinas del SNII.
5. Sobre el nivel de capacitación de los funcionarios del SNII.

A su vez, esta información podrá ser de máxima utilidad para:

1. Servir de soporte para un Base de Datos que nos permita conocer con mayor certeza el perfil de los distintos grupos de contribuyentes, sus necesidades, expectativas y requerimientos de información en el campo impositivo, de manera que se oriente el trabajo institucional, especialmente en el Area de la Comunicación Social.
2. Servir como fundamento a una política salarial y de incentivos al personal del SNII, para el cumplimiento de su propósito de alcanzar "calidad total".

Asimismo este proyecto señala que los funcionarios de control de calidad estarán encargados de investigar sobre la veracidad de las denuncias y quejas de los contribuyentes respecto a demoras, irregularidades u otros aspectos negativos reclamados por los contribuyentes.

Sin embargo, pese a la existencia de este documento, el Servicio de Impuestos Nacionales no ha implementado ningún tipo de control sobre la calidad de la atención al

público, de la información que se brinda en las distintas UNAC 's o de la satisfacción del contribuyente.

4.6.4. RELACIONES EXTERIORES

1. Medios de comunicación

Como instrumento de apoyo para el servicio al cliente no existe una estrategia bien formulada para promover el sector de asistencia al contribuyente. Si bien existe una presencia institucional en los medios de comunicación, las acciones desarrolladas en este campo son a todas luces insuficientes, aunque momentáneamente logren influir sobre la ciudadanía para que busque una mejor información tributaria.

Es claro que este hecho se debe a la falta de sostenimiento de las acciones por medios de comunicación masivos para la asistencia al contribuyente.

Otra parte debe hacerse notar que se carece de una estrategia para la realización de acciones comunicacionales a niveles regionales, tomando en cuenta que los problemas que confronta cada Subadministración son distintos y requieren ser encarados de acuerdo a esas características propias.

Por ejemplo, el problema en Santa Cruz se presenta en una excesiva intermediación entre la Administración Tributaria y el contribuyente, mientras que en Quillacollo, Cochabamba, habrá que encarar acciones que expliquen a la gente lo que es el Servicio de Impuestos y la diferencia que existe entre impuestos nacionales y municipales así como sus destinos.

Sin embargo, la solución a estos aspectos se ha formulado en la "Propuesta de reestructuración del sector de asistencia al contribuyente" que señala la necesidad de regionalizar campañas informativas, la promoción del servicio al contribuyente a través de

los medios de comunicación masivos y la realización de programas en esos medios para atender dudas del contribuyente .

2. Educación tributaria

En 1995, con participación de la entonces Dirección Nacional de Comunicación y Capacitación Externa y el Programa de Fortalecimiento Institucional financiado por el BID y el PNUD, y con el objetivo de crear una conciencia tributaria desde la escuela, se dio inicio al desarrollo del Programa de Educación Tributaria (PET).

En este marco se elaboró un programa de contenidos para ser insertados transversalmente en el eje "educación para la democracia" y el área "ciencias de la vida", que forman parte de la currícula escolar propuesta por técnicos de la Reforma Educativa".

Asimismo, el PET también fue ampliado para abarcar la formación de los nuevos docentes en los Institutos normales.

Toda la propuesta del Servicio de Impuestos fue dejada en manos del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para ser implementada en el sistema educativo boliviano en el marco de la Reforma Educativa.

4.6.5. CALIDAD DE LA EXPERIENCIA

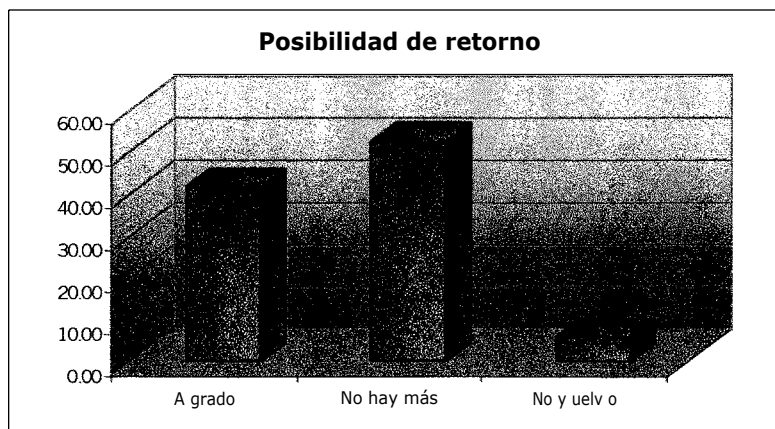
I. Disposición para retornar

Un indicador sobre la calidad de la experiencia es la disposición que expresan los clientes para volver a utilizar un servicio y, en el caso, retornar a las oficinas de asistencia al contribuyente. Los mismos resultados muestran que apenas un 42% volverá

Idem anterior

'' Murillo Edgar; Informe Final de Consultoría, Proyecto PNUD BOL 93-010, enero del 2000.

a acudir con agrado a la oficina de la UNAC, mientras un 50% lo hará porque no tiene otra alternativa y el 6% no piensan volver a esa unidad, tal como vemos a continuación:



Acá habrá que destacar que no aparecen diferencias significativas en cuanto al sexo, aunque sí una ligera superioridad porcentual en el caso de las mujeres que ya no piensan volver, hecho que puede tener dos explicaciones: por un lado, están tan disgustadas que ya no piensan volver o, por otro, suponen que ya no van a necesitar realizar una consulta en materia tributaria hacia el futuro.

Posibilidad de retorno por sexo (en %)				
	Agrado	No hay más	No vuelvo	Total
Hombres	41.54	53.85	4.62	100.00
Mujeres	41.82	50.91	7.27	100.00

5. CARACTERÍSTICAS O FORMAS DE SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE

Antes de seguir adelante en nuestro análisis será muy útil resumir en el siguiente cuadro la presencia o ausencia de los atributos de las distintas herramientas del servicio al contribuyente:

ESTADO DE UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL SERVICIO AL CONTRIBUYENTE		
Herramienta	Atributos	Existencia
Contacto cara a cara	Respeto a las personas	Sí
	Sonrisa	No
	Técnicas adecuadas de conversación	No
	Ofrecer información y ayuda	Sí
	Evitar actitudes emotivas	No
	No dar órdenes ni expresar favoritismos	No
Contacto con contribuyente difícil	Entrenamiento para trato al público	No
Contacto telefónico	Evitar que suene mucho el aparato	No
	Identificación de operador	No
	Discurso de presentación	No
Comunicación por correo	Envío de cartas personalizado	No
Atención de reclamos	Recepción e investigación de quejas	No
Instalaciones	Ubicación adecuada	No
	Diseño y decoración	No
	Normas y reglamentos para la atención	No
	Sistema ordenador de atención	No
	Equipos e instrumentos para el servicio	No
	Entrega de formularios	No
	Sistemas de información auxiliares	No
	Publicaciones	No
	Uniformes	No
Internet	Servicio de atención de consultas	Si
	Acceso a información general tributaria	Si
	Presentación DD.JJ.	No
	Consulta información del contribuyente	No
Medios de comunicación	Programas de consultas tributarias	No
	Publicidad de servicios de asistencia	Si
Educación	Programa de educación escolar	Si
	Actividades de formación	Si
Control de calidad	Retroalimentación sobre el servicio	No

Habría que aclarar que si bien en el cuadro aparecen muchos "No" cuando en el análisis del punto en cuestión se expresaba cierta existencia, se lo ha hecho así aplicando el criterio de que su existencia no es suficiente para satisfacer las necesidades del contribuyente.

Del análisis de todo lo hasta aquí mencionado se puede afirmar que el Servicio de Impuestos parece haber incorporado unos pocos elementos de la forma "científica" del servicio al cliente en su estructura, aunque en líneas generales su servicio parece responder más las formas "tradicionales", como veremos a continuación.

Primero, porque los elementos "científicos" con que cuenta -como la atención cara a cara o la telefónica- no son instrumentados con la rigurosidad requerida, y en su funcionamiento se destacan las características del servicio "tradicional", donde el contribuyente debe conformarse con lo que la Administración Tributaria puede ofrecerle.

Asimismo, queda claro que el servicio al contribuyente no tiene como objetivo el logro de la "calidad total", que partiendo del conocimiento de las necesidades y expectativas del contribuyente, busca satisfacerlas con la mayor calidad posible, como lo prueba el análisis de las herramientas utilizadas donde, el contacto cara a cara, el contacto telefónico e internet, es lo que tiene mayor nivel de "cientificidad".

En cambio, se ha podido apreciar que la relación con el contribuyente difícil, el tratamiento de reclamos y las instalaciones, son herramientas prácticamente ignoradas en el Servicio de Impuestos.

En cuanto a las herramientas de apoyo el tema de educación y formación parecen encararse adecuadamente, en tanto que no ocurre lo mismo en materia de la comunicación masiva.

Pero además, si vamos más adelante en nuestro análisis e introducimos otros conceptos que hacen al servicio al contribuyente "científico" concluiremos con que tampoco se trabaja orientado por el concepto de "mejoramiento continuo", que supone el compromiso de toda la organización en el mejoramiento permanente y que consolida la calidad total.

Aplicando el modelo kaizen a los resultados obtenidos tendríamos:

Elemento	Factor	Elemento	Existencia
Información	Disponibilidad	-Equipos e instrumentos de apoyo a la atención	No
		-Equipos e instrumentos para los funcionarios que brindan atención	No
		-Ofrecer información y ayuda	No
	Calidad	-Comprensión de la respuesta	No
	Presentación	-Técnicas adecuadas de conversación	No
	Valor	-Comprensión de la respuesta	No
	Cumpl de expectativas	-Percepción sobre el tiempo de atención	No
Comunicación	Marketing	-Investigación del perfil del contribuyente	No
	Comunicación verbal	-Respeto a las personas -Sonrisas al momento de conversar	Si No
	Entorno	-Comodidades	No
	Personal	-Manejo de personal -El contribuyente difícil -Uniformes	No No No
	Documentación	-Publicaciones	No
	Variables	-Explicación de escenarios	No
Personalización	Interés sostenido	-Situación del contribuyente	No
	Manejo de quejas	-Procesamiento de quejas	No
Ubicación	Ubicación	-Ubicación	No
	Acceso	-Facilidad de acceso	No
	Seguridad y comodidad	-Diseño -Disposición	No No
	Facilidades p clientes con nec especiales	-Infraestructura para impedidos	No
Tiempo	Horario de atención	-Horario de trabajo	No
	Disponibilidad de otros servicios	-Contacto telefónico -Comunicación por correo -Internet	Si Si Si
	Velocidad de atención	-Tiempo de espera -Tiempo de atención	No Si
Cultura	Etica	-Etica	Si
	Conductas	-Evitar actitudes emocional -No mostrar favoritismos ni actitudes discriminatorias	No No
	Relaciones Internas	-Control de calidad	No
	Relaciones externas	-Medios de comunicación -Educación tributaria	Si Si
	Calidad de la experiencia	-Disposición para retornar	No

6. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES DEL CONTRIBUYENTE

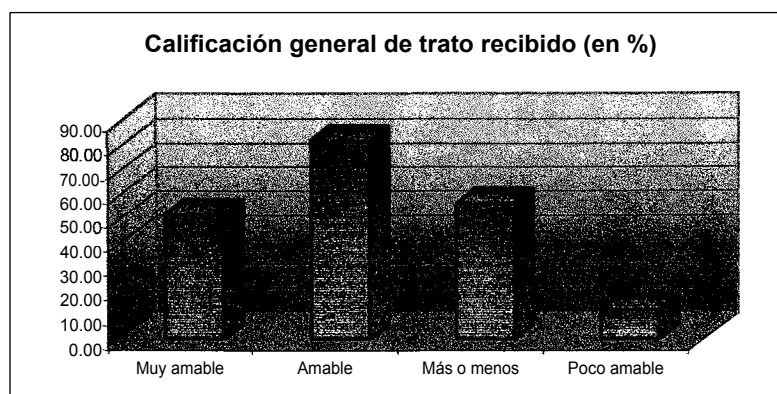
La excelencia solo puede ser conseguida cuando se tienen claramente establecidas las necesidades del cliente, en este caso del contribuyente que tienen que ser satisfechas. En el capítulo anterior del trabajo habíamos definido que el contribuyente asistía al servicio al contribuyente con un motivo racional, una necesidad de saber algo causado por el temor a la sanción que se le pudiera aplicar.

Sin embargo, aún permanecían latentes en el contribuyente otras motivaciones de orden psicológico que las espera satisfacer en el plano de las necesidades de estima.

6.1. SATISFACCIÓN DE ESTIMA

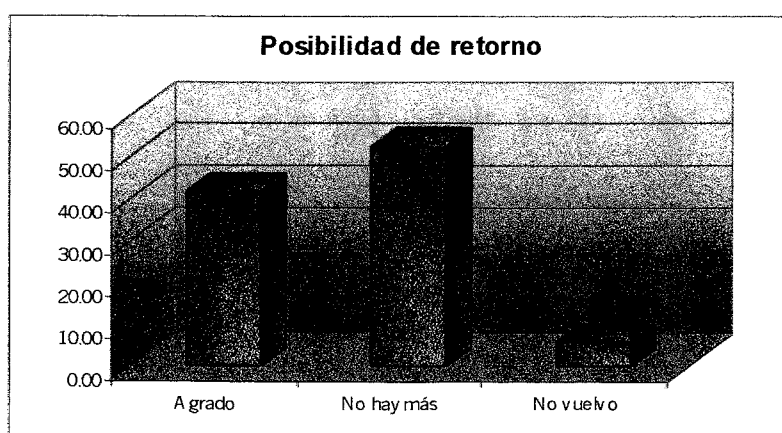
6.1.1. TRATO RECIBIDO

Tal como lo mencionamos anteriormente (véase punto 4.2.2. Comunicación verbal), casi el 40.5% califica como amable el trato recibido y 26% como muy amable, lo que en total suma un 66.5%. El restante 27.5% lo califica más o menos y poco menos del 6% como poco amable, tal como vemos en los siguientes cuadros:



6.1.2. VALORACIÓN E IMPORTANCIA

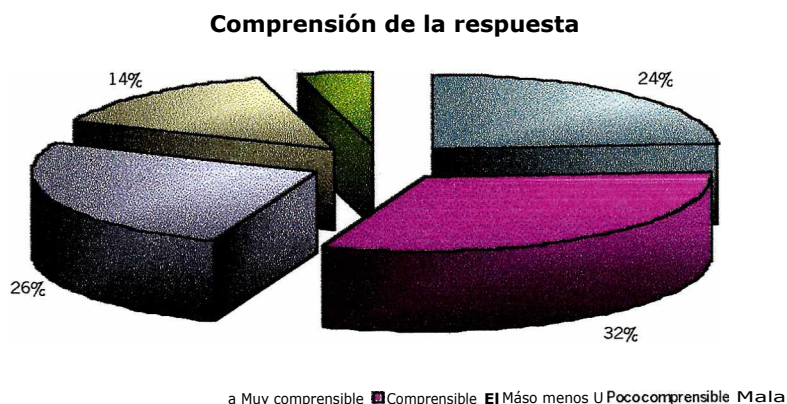
Es sabido que cuando una persona se encuentra satisfecha en un lugar tiende a volver al mismo, de manera que un buen referente para saber la satisfacción de una persona en un lugar es su disponibilidad a regresar. De acuerdo a nuestra investigación menos de la mitad de los visitantes (41.67%) volvería con agrado a la oficina de la UNAC, mientras el 52.50% lo hará porque no tiene otra alternativa y el 5.83% no piensan volver a esa unidad.



6.2. REDUCCIÓN DE INCERTIDUMBRE

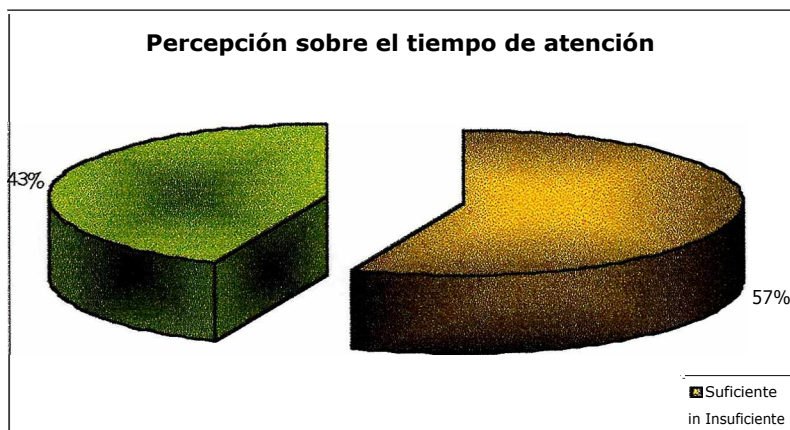
6.2.1. PREDISPOSICIÓN DE AYUDA

Nuestro estudio señala (ver 4.1.2. Calidad) que solo el 32% de los consultados declara haber recibido una respuesta comprensible y un 24% totalmente satisfactoria, lo que hace un total del 56%, mientras el restante 44% (26% dice que fue más o menos satisfactoria, 14% poco comprensible y 4% mala) no quedó satisfecho, es decir no entendió claramente lo que le fue explicado, tal como vemos a continuación:



6.2.2. SER ESCUCHADO

Asimismo vale la pena recordar que —como vimos anteriormente- el 43.33% de la gente se marcha con el sabor de que el tiempo que le concedió el funcionario de la UNAC no fue el suficiente.



6.3. REDUCCIÓN DE TEMOR

6.3.1. SER AYUDADO

Nuestro estudio señala (ver 4.1.2. Calidad y 6.2.1. Comprensión de la respuesta) que solo el 32% de los consultados declara haber recibido una respuesta comprensible y un 24%

totalmente satisfactoria, lo que hace un total del 56%, mientras el restante 44% (26% dice que fue más o menos satisfactoria, 14% poco comprensible y 4% mala) no quedó satisfecho, es decir no entendió claramente lo que le fue explicado.

6.3.2. INVITACIÓN A VOLVER

La observación realizada ha mostrado que en todos los casos el cliente es despedido sin que se le reitere la oferta de servicio y menos aún que se le informe sobre las otras posibilidades de servicio al contribuyente a las que podría acudir en el futuro.

V PARTE
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

V PARTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis realizado en el capítulo anterior del presente trabajo en base a la teoría que hace parte del servicio al cliente, así como la situación real de la asistencia al contribuyente en el Servicio de Impuestos, nos permite, en primer lugar declarar probada nuestra hipótesis planteada que decía:

"El no cumplimiento de los atributos de carácter psicológico en los contactos cara a cara, telefónico, por correo, en la atención de reclamos e instalaciones del servicio al cliente, origina una falta de satisfacción en sus necesidades de información, estima y reducción de miedo del contribuyente que acude a los servicios del sector de Asistencia al Contribuyente del Servicio Nacional de Impuestos Internos".

1. GERENCIA KAIZEN Y ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CONTRIBUYENTE

En la parte teórica de este trabajo habíamos señalado que uno de los principales instrumentos para la aplicación del kaizen en un servicio al cliente como es la asistencia al contribuyente del Servicio de Impuestos es la Gerencia Orientada al Proceso (GOP) y de una estrategia adecuada para ello.

Habíamos definido la estrategia como la forma en que una empresa establece las actividades y herramientas de servicio al cliente, que le posibiliten el logro de sus propios objetivos.

En este caso particular, el Servicio de Impuestos ha determinado muy claramente los objetivos que desea alcanzar con su servicio al contribuyente y ha determinado las herramientas que utilizará en este servicio las cuales son el contacto cara a cara, el contacto telefónico e internet.

Por otra parte, es evidente que también el Servicio de Impuestos ha asignado recursos de infraestructura, de equipamiento, humanos y financieros para el funcionamiento de esta oficina, de manera que en su abordaje de la asistencia al contribuyente se encuentran todos los elementos que hacen parte del concepto de estrategia, en este trabajo.

Teóricamente entonces, sí existe una estrategia de servicio al contribuyente, la misma que se encuentra plasmada en los Planes Operativos Anuales (POA) que el sector de Capacitación Externa presenta anualmente.

Sin embargo, para el caso del servicio al cliente habíamos sostenido la necesidad de que una estrategia de servicio al contribuyente sea formulada dentro del concepto "cadena servicio-utilidad"¹ que asigna valores a las medidas del servicio en una compañía, relacionando las utilidades y la lealtad del cliente con el valor del servicio creado por empleados satisfechos.

En consecuencia, a continuación deberemos proceder al análisis del servicio al contribuyente en el marco de este modelo:

1. *El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.* Habíamos dicho que esto no ocurre en el Servicio de Impuestos por cuanto no existe un compromiso de los niveles directivos con el servicio al contribuyente.
2. *La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.* Al no ser el contribuyente la unidad de referencia en la relación que establece con la administración tributaria, el servicio al contribuyente no se orienta a la satisfacción de las necesidades del contribuyente, ni tampoco toma en cuenta las necesidades de su propio personal.
3. *La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad, es decir, el compromiso del personal.* Personal que se llega a saturar con la atención al público, que no tiene el

¹ Lovelock

entrenamiento adecuado para tratar a la diversidad de gente con que se relaciona, que no llega a tomar ni sus vacaciones anuales y que, además, carece de estabilidad laboral, no puede sentirse satisfecho ni comprometido con la institución.

4. *La lealtad de los empleados impulsa su productividad.* Como no existe satisfacción ni motivación, los funcionarios de asistencia al contribuyente hacen simplemente lo que pueden, de acuerdo, incluso, al estado de ánimo en el que se encuentran.
5. *La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.* Si la atención del empleado es la que otorga valor al servicio que presta, el valor del servicio que se presta es bastante deficiente, como lo prueba el hecho de que menos de la mitad de sus usuarios volverían con agrado a esta oficina.
6. *El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.* Como quiera que el valor del servicio que otorgan los funcionarios de servicio al contribuyente no es de calidad, el cliente no sale realmente satisfecho con la atención recibida.
7. *La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.* En este caso, la mayoría de la gente acude al servicio al contribuyente simplemente porque "no tiene más alternativa" que hacerlo.
8. *La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.* Aunque este es un punto que no es directamente aplicable al servicio al contribuyente, lo cierto es que un contribuyente que haya visitado las oficinas de la UNAC no recomendará a otra que lo haga.

En consecuencia, si bien el Servicio de Impuestos tiene formulada una estrategia de servicio al contribuyente, esta responde únicamente al concepto de estrategia y no se encuadra en los parámetros del concepto "cadena servicio-utilidad" que es necesario aplicar en la formulación de estrategias para la atención del cliente (contribuyente), así como tampoco se encuadra en sus propios marcos teóricos desarrollados.

Por otra parte, dado que el mejoramiento continuo no hace parte de la estrategia gerencial del manejo del Servicio de Impuestos, el kaizen es inexistente en esa entidad.

2. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES PSICOLÓGICAS DEL CONTRIBUYENTE

La excelencia solo puede ser conseguida cuando se tienen claramente establecidas las necesidades del cliente, en este caso del contribuyente que tienen que ser satisfechas. En el capítulo anterior del trabajo habíamos definido que el contribuyente asistía al servicio al contribuyente con un motivo racional, una necesidad de saber algo causado por el temor a la sanción que se le pudiera aplicar.

Sin embargo, aún permanecían latentes en el contribuyente otras motivaciones de orden psicológico que las espera satisfacer en el plano de las necesidades de estima.

Es sabido que cuando una persona se encuentra satisfecha en un lugar tiende a volver al mismo, de manera que un buen referente para saber la satisfacción de una persona en un lugar es su disponibilidad a regresar. De acuerdo a nuestra investigación menos de la mitad de los visitantes (41.67%) volvería con agrado a la oficina de la UNAC, mientras el 52.50% lo hará porque no tiene otra alternativa y el 5.83% no piensan volver a esa unidad.

Asimismo vale la pena recordar que —como vimos anteriormente- el 43.33% de la gente se marcha con el sabor de que el tiempo que le concedió el funcionario de la UNAC no fue el suficiente.

Por otra parte habrá que considerar los siguientes puntos que se desprenden de la investigación que realizamos:

1. Parecieran existir discriminaciones debidas al status social, ya que estudiantes y personas de clase socioeconómica más baja declaran más disconformidad tanto con la atención como con las respuestas obtenidas.

2. Solamente un 46% del público que va a estas oficinas realiza un tiempo de espera que podría considerarse como óptima (menos de 5 minutos) en tanto que % espera más de 10 minutos para ser atendido.
3. Los resultados sobre la satisfacción del público por la respuesta obtenida muestra que algo más de la mitad (55.83%) la califica "satisfactoria" y "muy satisfactoria". Sin embargo, el restante 44.17% que incluye los "relativamente" y "poco" satisfactoria, habla de la necesidad de mejorar la calidad de la respuesta.
4. Existe casi unanimidad en las personas que asisten a estas oficinas en sentido de que las mismas no ofrecen un ambiente ni comodidades adecuados (86% entre regulares y malas).
5. Muchos contribuyentes parecen ir a la UNAC solamente porque no existe otra alternativa para acceder a información tributaria, lo que puede interpretarse como que, en general, los servicios que allí se brindan no son los mejores y, obviamente, están alejados de una calidad de servicios.

En base a estos elementos podemos ya determinar si se satisfacen las necesidades del contribuyente determinadas por su carácter de cliente:

Necesidad de reducir el temor:

1. *Que lo inviten a volver y le hagan saber que siempre será bienvenido.* De acuerdo a la observación realizada, nadie es despedido con reiteración de la oferta del servicio ni tampoco se le explica la existencia de los otros servicios de asistencia.
2. *Que le pregunten en qué pueden servirlo.* Sólo el 55.83% de las personas atendidas se va satisfecha con la respuesta obtenida.

Necesidad de reducir incertidumbre:

1. *Que lo escuchen y comprendan sus necesidades.* Muchas veces el funcionario de asistencia responde de acuerdo a lo que señalan las disposiciones legales y no hace un esfuerzo por tratar de entender la forma en que el contribuyente ve su problema, lo que hace que aún cuando lo que se le explica sea lo que el contribuyente necesita saber, no lo entienda de esa manera. Asimismo, nuestra observación muestra que el personal que atiende al público no tiene entrenamiento sobre técnicas adecuadas para tratar al público.

Este hecho se evidencia a través de los resultados de la investigación donde se observa que solo cerca del 57% del público atendido se va con la percepción de haber sido atendido el tiempo suficiente, en tanto que el 43% restante se marcha con la sensación de que hubieran querido que el funcionario les dedique un poco más de tiempo, seguramente para explicarles mejor lo que necesitaban saber.

2. *Que lo ayuden a obtener lo que quiere o a resolver su problema.* El 44.17% de la gente que no se siente satisfecha con la respuesta, habla de la necesidad de mejorar la calidad de respuesta y de servicio.

Necesidad de estima:

1. *Que lo reciban bien y lo hagan sentir cómodo.* Menos de la mitad de las personas tiene verdaderas ganas de volver a utilizar este servicio. Tampoco se siente en un ambiente cómodo.
2. *Que lo valoren y lo hagan sentir importante.* Estudiantes y personas de status socioeconómico más bajo reclaman por la atención recibida.

En consecuencia, además de concluir con que el servicio al contribuyente no satisface las necesidades psicológicas del mismo se pueden plantear las siguientes conclusiones y recomendaciones:

3. CONCLUSIONES

1. Por las características que presenta la relación Administración Tributaria-contribuyente, éste puede ser asimilado como un cliente que, para cumplir sus obligaciones impositivas:
 - a) genera una demanda de información especializada
 - b) tiene necesidades de carácter psicológico prácticamente similares a las de cualquier cliente
2. La Administración Tributaria nacional en su relación con el contribuyente, se toma a sí misma como punto de referencia, por lo que solamente reconoce en el contribuyente su necesidad de información tributaria y no así sus necesidades de carácter psicológico.
3. El servicio al cliente en el Servicio de Impuestos se enmarca en las formas "tradicionales" de servicio al cliente, aún cuando haya implementado una estructura con herramientas "científicas", como son las Unidades de Asistencia al Contribuyente, la línea telefónica 0-800 e internet.
4. La estrategia de servicio al contribuyente formulada por el Servicio de Impuestos responde únicamente al concepto de estrategia y no se encuadra en los parámetros del concepto "cadena servicio-utilidad" que es necesario aplicar en la formulación de estrategias para la atención del cliente (contribuyente) y la aplicación de la Gerencia Orientada al Proceso como instrumento kaizen.

5. El servicio al contribuyente no tiene como objetivo el logro de la "excelencia" y el "mejoramiento continuo" que hacen de la estrategia kaizen por cuanto —como habíamos dicho- ignora las necesidades y expectativas del contribuyente y se lo administra bajo la visión de que es la administración tributaria la unidad de medida en la relación que ésta establece con el contribuyente.
6. No existe un compromiso institucional con el servicio al contribuyente que se traduzca en asumir el "grado de riesgo" sobre las fallas que pueda presentar el servicio al contribuyente, así como tampoco se tienen adoptadas políticas de mejoramiento del personal en base a comunicación — entrenamiento — motivación — empowerment.
7. Tomando en cuenta que el contacto "cara a cara" es la esencia del servicio al cliente, se nota que el Servicio de Impuestos toma poca atención en los atributos de ese servicio. Así, entre otros:
 - a) Es notoria la ausencia de buenas instalaciones, señalizaciones y otros.
 - b) Se atienden también consultas telefónicas.
 - c) El personal no se encuentra capacitado en atención al cliente y, en consecuencia, comete una serie de errores y discriminaciones.
 - d) No cuenta con instrumentos que faciliten y apoyen su labor.
 - e) El contribuyente no tiene dónde presentar sus quejas y/o reclamos estén o no vinculados a la atención recibida en el sector de servicio al contribuyente.
8. Si bien existen algunos documentos para avanzar científicamente en materia de servicio al cliente, el servicio que se presta no ha hecho eco aún de lo que allá se

menciona, existiendo un gran desfase entre la propia teoría desarrollada por la Institución y su práctica de servicio al contribuyente.

9. Las necesidades psicológicas del contribuyente de reducir el temor, de reducir incertidumbre y su necesidad de estima no son satisfechas por la asistencia al contribuyente en el Servicio de Impuestos, siendo que su satisfacción es esencial en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Es probable la causa del bajo nivel que tiene este servicio sea, precisamente, la no consideración de estas necesidades.

En base a estas conclusiones, caben formularse las siguientes recomendaciones:

4. RECOMENDACIONES

1. Cambiar el punto de referencia en la Administración Tributaria hacia el contribuyente para incorporar sus necesidades y su satisfacción como elementos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
2. La utilización del kaizen y de la Gerencia Orientada al Proceso facilitaría una mayor y mejor orientación hacia el contribuyente.
3. Incorporar los elementos de reducción de incertidumbre, de temor y la satisfacción de la necesidad de estima como elementos que deben ser satisfechos en el servicio de asistencia al contribuyente.
4. La consideración de las necesidades del contribuyente permitiría a la Administración Tributaria la incorporación de los conceptos de excelencia y mejoramiento continuo en las estrategias institucionales globales y, particularmente, de servicio al contribuyente.

5. La estrategia de servicio al contribuyente debe valorizar el aporte que puede hacerse desde la psicología en relación a la "cadena servicio-utilidad" para mejorar tanto la satisfacción del contribuyente como del propio funcionario que lo atiende y del cliente interno.
6. Enmarcar el trabajo de servicio al contribuyente dentro de un modelo científico que permita el adecuado uso de los distintos atributos con el objetivo de cumplir los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades del contribuyente.
7. Fortalecer los recursos humanos del sector, formulando una clara política de manejo del personal de contacto con el contribuyente en el que se establezcan claramente los perfiles necesarios y entrenamientos requeridos para este personal, así como los incentivos necesarios para que éstos se comprometan con la institución y con el cliente contribuyente.
8. Realizar los esfuerzos necesarios para acortar la brecha existente entre la propia teoría existente en el Servicio de Impuestos y la práctica de su servicio al contribuyente, mejorando el uso de los elementos de las instalaciones y de los atributos en los diferentes tipos de contacto.
9. Estudiar la mejor forma de estructurar administrativamente mejor el sector de servicio al cliente, sea a través de la creación de una otra área dentro de la Dirección de Comunicación Social y Capacitación Externa o como un departamento independiente.
10. Priorizar el aspecto de infraestructura para las instalaciones de las oficinas de los servicios de asistencia al contribuyente en todo el país, aplicando normativa clara sobre su diseño y disposición, es decir manteniendo una misma línea decorativa tanto en ambiente como en mobiliario.

11. Enfatizar el desarrollo de instrumentos de apoyo a la atención en el servicio al contribuyente así como de equipos e instrumentos de apoyo al funcionario que brinda atención, como el desarrollo de bancos de datos, para el mejoramiento de la atención y la uniformización de trámites.

12. Extender el uso de los medios de comunicación a las tareas de asistencia al contribuyente realizando programas que absuelven consultas tributarias.

La Paz, julio del 2002.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Axelrod, Alan y Holtje Jim; "201 maneras de tratar con gente difícil", editorial McGraw Hill, México, 1999.
- Ceavens, Hills y Woodruff; "Administración en mercadotecnia", editorial CECSA
- Centro Interamericano de Administradores Tributarios; "Las acciones de la administración tributaria para la información del contribuyente y la promoción de aceptación de los tributos por la sociedad", 31° asamblea anual, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- Centro Interamericano de Administradores Tributarios; "Asistencia, información y educación del contribuyente", Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España, 1988.
- Centro Interamericano de Administradores Tributarios; "La administración tributaria como organización enfocada al servicio al cliente, externo e interno", mimeógrafo, Secretaría de Ingresos Federales, Brasil, 1999.
- Chang, Richard; "Satisfacer primero a los clientes internos: guía práctica para una mayor satisfacción de los clientes externos e internos", editorial Granica, Barcelona, España, 1996.
- Colunga Dávila Carlos, "La calidad en el servicio", editorial Panorama, México, 1995.
- "Creando valor para el cliente: el nuevo concepto de marketing", editorial Folio, Barcelona, España, 1997,
- Delgado, Díaz Luz Amparo; "Curso General de Mercadotecnia", Universidad de Guadalajara

- Denton, D. Keith; "Calidad en el servicio a los clientes; como compiten las grandes compañías americanas en la revolución del servicio al cliente", Editorial Diaz de Santos, Madrid, 1991.
- Eyssautier, de la Mora Maurice; "Elementos básicos de la mercadotecnia"
- Hirshleifer, Jack; "Teoría de precios y sus aplicaciones", editorial Prentice Hall
- Huete, Luis María; "Servicios & beneficios", editorial Deusto, Bilbao, España, 1997.
- Katz, Bernard; "Como gerenciar el servicio al cliente", Editorial, MaGraw Hill, México, 1991.
- Keith, Davis y Newstrom Jhon; "Comportamiento humano en el trabajo", editorial McGraw Hill, décima edición, México, 2001.
- Kotler, Philip; "Mercadotecnia".
- "La fórmula del servicio al cliente"; ediciones Diaz de Santos, España, 1995
- Mercado, Salvador; "Mercadotecnia programada", editorial Limusa, Noriega editores
- Noyé Didier; "Cómo satisfacer a los clientes: servicios de calidad y relaciones personalizadas", editorial Deusto, Bilbao, España. 1993.
- Ohmae, Kenichi; "El mundo sin fronteras", editorial McGraw Hill, México, 1991.

- Papalia, Diane y Wendkos, Sally; "Psicología", editorial McGraw Hill, España, 1994.
- Peel, Malcolm; "El servicio al cliente; guía para mejorar la atención y la asistencia"; Editorial Deusto, Madrid, 1990.
- "Proyecto fortalecimiento de la Unidad de Asesoramiento al Contribuyente", Área de Capacitación Externa de la Dirección Nacional Comunicación y Capacitación Externa, Dirección General de Impuestos Internos, 1995.
- Robbins, Stephen; "Comportamiento organizacional", editorial Prentice Hall, México 1998.
- Rogers Carl, "El poder de la persona"; Editorial Manual moderno, 8va reimpresión de la primera edición, México 1994.
- Rogers Carl, "El proceso de convertirse en persona"; Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1974.
- Santillán, Vera Enrique; "Curso general de comercio internacional y finanzas internacionales", Universidad de Guadalajara
- Serna, Gomes Humberto; "Auditoría del servicio", Ram editores, Bogotá Colombia, 1996.
- Servicio de Impuestos, "Glosario Tributario", folleto diciembre 1997.
- Servicio de Impuestos "Juntos por nuestro país III", versión no publicada.
- Servicio de Impuestos, "Las 500 preguntas más frecuentes en materia tributaria", Unidad Comunicación y RR.PP., diciembre del 2000.

- Servicio de Impuestos, "Guía de servicios y procedimientos gran contribuyente", Proyecto BOL 93/020 PNUD/BID.
- Stanton, William J.; "Fundamentos de Marketing", editorial McGraw Hill
- Tschohl, John; "Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente", editorial Diaz de Santos, Madrid, España, 1994.
- Wellington, Patricia; "Cómo brindar un servicio integral al cliente. lo mejor de las estrategias Kaizen. Creacion de un poderoso y funcional programa de servicio al cliente". Editorial McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1998.
- Werther, William y Davis, Keith; "Administración de personal y recursos humanos", editorial McGraw Hill, quinta edición, México 2000.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo para el registro en la observación realizada en las personas atendidas en la Unidad de Asistencia al Contribuyente en el Servicio de Impuestos

FUNCIONARIO N°		
Contacto cara a cara	Existe	No existe
Sonrisa en la conversación		
Técnicas adecuadas de conversación		
Ofrecer información y ayuda		
Evitar actitudes emotivas		
No dar órdenes ni mostrar favoritismos		
Entrenamiento para tratar con clientes difíciles		
Invitación para volver		

ANEXO 2

Modelo para el registro en la observación realizada a los funcionarios de la Línea 0-800-3444 en el Servicio de Impuestos durante su atención de la llamada telefónica:

OPERADOR N°			
	Hasta 4 veces	De 4 a 8 veces	Más de 8 veces
<u>Tiempo de espera de llamada</u>			
	Existe	No existe	
<u>Discurso institucional</u>			
<u>Identificación operador</u>			
<u>Invitación para volver a llamar</u>			

ANEXO 3

Modelo cuestionario aplicado a las personas atendidas en la Unidad de Asistencia al Contribuyente en el Servicio de Impuestos:

CUESTIONARIO ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

Sexo	Masculino	Edad:	De 20 a 30	le 40 a 50
	Femenino		De 30 a 40	ás de 50

1.- Para ser atendido usted tuvo que esperar:

Menos de 5 minutos
Entre 5 y 10 minutos
Entre 10 y 20 minutos
Más de 20 minutos

2.- En general, usted calificaría el trato que le otorgó el **funcionario que lo atendió como:**

Muy amable
Amable
Más o menos
Poco amable
Malo

3.- **La respuesta que le dieron a la pregunta que usted vino a hacer fue:**

Muy comprensible
Comprensible
Más o menos comprensible
Poco **comprensible**
Inentendible

4.- Usted considera que esta oficina le brinda:

Mucha comodidad
Alguna comodidad
Poca comodidad
Ninguna comodidad

5.- Desde su punto de vista, el tiempo que el funcionario le **dedicó** a usted **fue:**

Suficiente
Insuficiente

