

Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano en una Administración Tributaria



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria
Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos



**Rodrigo Luis
González
Cao**

Gestión Estratégica de Personas y Capital Humano en una Administración Tributaria

Rodrigo Luis González Cao

Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Estudios en Administración Tributaria

Buenos Aires, Argentina

Abril de 2023.

Nota del Autor

Las opiniones y conclusiones expresadas en los contenidos que presenta este trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las del CEAT.

© CEAT: El CEAT se siente complacido de que terceros citen los contenidos de sus investigaciones para su uso personal, sin fines comerciales, sin ningún derecho a revender o redistribuir las mismas. Agradeceremos que siempre se aclare que la fuente de información es el presente material.

Todas las publicaciones del CEAT se encuentran disponibles en

http://www.economicas.uba.ar/extension_centros/ceat



Agradecimientos

Al Centro de Estudios en Administración Tributaria (CEAT) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA), y a sus autoridades, por generar espacios para la investigación académica en la universidad pública.

Gestión estratégica de personas y capital humano

4

Resumen

Este trabajo forma parte de una serie de investigaciones impulsadas por el Centro de Estudios en Administración Tributaria (CEAT) de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires sobre la gestión moderna y profesionalizada de las administraciones tributarias, ya sea a nivel nacional, subnacional o local.

Se realiza una presentación preliminar del estado del arte sobre la administración de personas y la gestión del capital humano en las organizaciones, particularmente en las administraciones tributarias.

El objetivo principal es comprender qué es la administración de personas y la gestión del capital humano. Y, en segundo lugar, cómo la gestión de personas contribuye de forma efectiva a los objetivos y prioridades organizativas a mediano y largo plazo.

Palabras clave

Administración Tributaria, Capital Humano, Recursos Humanos, Plan estratégico.

Abstract

This work is part of a series of investigations promoted by the Center for Tax Administration Studies (CEAT) of the Faculty of Economic Sciences of the University of Buenos Aires on the modern and professionalized management of tax administrations, whether at the national, subnational or local.

A preliminary presentation of the state of the art on people administration and human capital

Gestión estratégica de personas y capital humano

5

management in organizations is made, particularly in tax administrations.

The main objective is to understand what is people administration and human capital management.

And, secondly, how people management effectively contributes to reach in the medium and long term the organizational objectives and priorities.

Keywords

Tax Administration, Human Capital, Human Resources, Strategic Plan.

Gestión estratégica de personas y capital humano

6

Gestionar Personas y Capital Humano en una Administración Tributaria

El presente trabajo es complementario de otras iniciativas que ha impulsado el CEAT e intenta presentar una introducción a las principales ideas de una gestión de personas y del capital humano poniendo el énfasis especialmente en dos aspectos: una mirada estratégica alineada con los planes institucionales y el foco en el personal como elemento diferenciador propio de ciertas organizaciones complejas como las administraciones tributarias.

Además de las investigaciones del CEAT en este campo de estudio, el esfuerzo por entender cómo organizar mejor la gestión de las personas y del capital humano en las administraciones tributarias cuenta con valiosos antecedentes internacionales en la última década. Entre ellos destacamos como fuente de consulta el manual sobre el tema elaborado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT, 2010) y la reciente iniciativa de capacitación denominada VITARA liderada por el Fondo Monetario Internacional junto con los Centros Europeo e Interamericano de Administraciones Tributarias (FMI, CIAT & al., 2022).

Al respecto nos parece valioso rescatar a lo largo de la presente publicación diversos conceptos y planteos de dichas publicaciones, especialmente los presentados en la reciente capacitación virtual para el avance de la administración de ingresos públicos (VITARA), una iniciativa conjunta de cuatro organizaciones internacionales tales como el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), la Organización Intra-Europea de Administración Fiscal (IOTA), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Este trabajo se nutre del camino iniciado por dichos estudios previos y pretende esbozar, con

Gestión estratégica de personas y capital humano

7

ánimo preliminar, los hitos básicos de un potencial recorrido que debe transitar toda administración tributaria, ya sea a nivel nacional, subnacional o local, poniendo especial énfasis en las personas que la integran y elevando la mirada hacia una perspectiva estratégica, elementos necesarios para el alineamiento con el resto de los planes institucionales.

Ante el avance de la economía de vigilancia (ZUBOFF, 2019) en la sociedad del conocimiento (CASTELLS, 1996) las administraciones tributarias enfrentan cambios exponenciales propios de un contexto de modernidad líquida (BAUMAN, 2000).

En dicho contexto la digitalización de sus procesos se vuelve necesaria. Pero la transformación digital de los procesos organizacionales y la respuesta oportuna a los cambios exponenciales plantean desafíos únicos para “no perder el tren” (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

En consecuencia, una respuesta oportuna a dichos desafíos requiere una gestión estratégica de las personas y del capital humano.

En primer lugar, esta mirada de la gestión de las personas requiere un efectivo alineamiento estratégico por medio de una buena gobernanza y de un diseño organizacional pensado en función del mandato legal de recaudar eficientemente los ingresos públicos (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Pero la gestión estratégica no puede ser deshumanizada, sino que debe estar centrada en las personas, es decir, comprender holísticamente el potencial de administrar algo mucho más complejo que meros recursos humanos. Por lo tanto, se debe ampliar la mirada hacia el desarrollo del personal y

Gestión estratégica de personas y capital humano

8

la administración del clima laboral, entre otros aspectos que señalaremos más adelante (NADAL & BRULA, 2020).

Para que el acercamiento al tema sea progresivo, comenzaremos por analizar cómo la planificación de la función y el alineamiento estratégico con los planes institucionales puede ayudar a las administraciones tributarias a lograr sus objetivos y a mejorar el desempeño organizacional.

Capítulo 1. La Sociedad del Conocimiento

Como señala Oscar Oszlak, cada revolución científico - industrial y sus consecuentes desarrollos tecnológicos han actuado como impulsores de transformaciones sociales (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020).

En lo referente a las organizaciones públicas, y específicamente a las administraciones tributarias, es evidente que el hito que marcó Fray Luca Pacioli con el método de partida doble dio pie luego a las actuales técnicas presupuestarias. O, más recientemente, la institución de la retención en la fuente a mediados del siglo pasado modificó en 180 grados los mecanismos de administración tributaria (OSZLAK, El Estado en la era exponencial, 2020).

Como señalamos en nuestra publicación previa, los cambios fueron modelando progresiva y paulatinamente las diferentes etapas de modernización de las administraciones públicas (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Pero actualmente se han acelerado y transitamos una era de cambios exponenciales en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo que produce disrupciones y se sintetiza en el acrónimo VICA (GONZÁLEZ CAO, El futuro del trabajo en la economía del conocimiento, 2019).

Esta aceleración de los cambios, las consecuentes disrupciones y, a la vez, la volatilización del contexto, le presenta a las administraciones públicas, y en particular a las administraciones tributarias, un doble desafío respecto de los procesos de innovación tecnológica y transformación organizacional.

Por un lado, se requiere contar con el talento humano adecuado para poder interpretar los

datos y elegir qué desarrollos aprovechar con el objetivo de mejorar la gestión e impulsar la transformación organizacional (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

Pero, por otra parte, se requiere contar con las personas correctas para poder definir qué posturas adoptar frente a los cambios exponenciales de la economía de vigilancia en orden a seguir cumpliendo el mandato legal y la misión de cada administración tributaria.

Las tecnologías de la información han impulsado la globalización y la digitalización y han transformado los intercambios sociales y económicos por medio de la plataformización (GONZÁLEZ CAO & ROCA, Plataformización de la economía y plataformas digitales, 2021).

En la medida en que la información en tiempo real se vuelve cada vez más valiosa, las organizaciones que son capaces de capturar los datos, procesarlos y realizar predicciones que redunden en nuevos productos o servicios desplazan al resto de los competidores (BOGGERO & GONZÁLEZ CAO, 2021).

En el caso de las administraciones tributarias, esa habilidad en la captura de los datos, su procesamiento y la realización de predicciones y proyecciones inteligentes es la marca diferenciadora de una organización moderna que gestiona el riesgo y facilita el cumplimiento voluntario de manera estratégica (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

En este contexto, la llamada sociedad del conocimiento privilegia el capital humano en la búsqueda de una mayor productividad de las organizaciones (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Conocimiento: el Capital más Valioso en la Economía de Vigilancia

La sociedad del conocimiento impone un nuevo paradigma respecto de los factores de capital tradicionales (CASTELLS, 1996). En consecuencia, hoy el conocimiento cobra una importancia preponderante por sobre los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) y genera súper rentas excepcionales en una escala de rendimientos crecientes.

Vivimos en una economía de vigilancia (ZUBOFF, 2019). En ella el conocimiento que nace de la explotación inteligente de los datos para generar productos predictivos por medio de procesos algorítmicos, crece en importancia por sobre los intercambios físicos y financieros (GONZÁLEZ CAO, La economía de vigilancia y las plataformas, 2021).

Pero este nuevo paradigma impulsa cambios exponenciales que exceden a las áreas tecnológicas propiamente dichas y aceleran la plataformización de la economía, transformando la manera en que se organizan los actores sociales.

Estos cambios en la estructura de las organizaciones inciden en los diseños institucionales, en la gestión del conocimiento y en la formación de las personas y su desarrollo. Las administraciones tributarias no son ajenas a estos cambios y recurren a las buenas prácticas en gobernanza institucional para gestionar sus procesos (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Para poder responder a las demandas y cambios exponenciales que impone la sociedad del

conocimiento, las administraciones tributarias deben transformarse en organizaciones centradas en las personas con una mirada estratégica que base su gestión en la explotación inteligente de los datos (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

Personas: un Capital Valioso en las Organizaciones

La mayoría de las administraciones tributarias gastan más del setenta por ciento de su presupuesto en salarios del personal según surge de la Encuesta Internacional sobre Administración de Ingresos, ISORA (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2022).

En el caso del nivel tributario nacional en Argentina, la participación de los salarios en el gasto total de la Administración Federal de Ingresos Públicos es del noventa por ciento (AFIP, 2022).

Por lo tanto, las personas son un insumo importante en la operación exitosa de cualquier administración tributaria y, a su vez, un activo valioso que debe ser cuidado y gestionado estratégicamente. Esta realidad contundente se expresa en la frase “**nuestra gente es nuestro mayor activo**”.

Pero sostener que las personas son un elemento valioso de la organización es además revalorizar otro paradigma respecto del capital humano: el personal es un activo en el cual se debe invertir, no es un pasivo del cual renegar, ni tampoco, mucho menos, es un costo a recortar.

En consecuencia, una mirada estratégica y centrada en las personas es una mirada optimista sobre el personal. Esta mirada optimista surge de considerar que gestionar adecuadamente al personal

genera un diferencial importante para alcanzar los objetivos institucionales. Y ese diferencial se multiplica si se gestiona adecuadamente el capital humano que producen las personas que integran la organización.

Las Personas son Mucho Más que Recursos

Tratar al personal como recursos productivos, es decir, como **recursos humanos** implica una mirada que busca estandarizar esos activos para poder administrarlos. Dicho paradigma implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades para obtener el máximo rendimiento posible.

Una gestión del capital humano centrado en las personas no las trata como un mero recurso, sino que considera al personal uno de los **grupos de interés** de la administración tributaria. Y dicho grupo de interés aporta una riqueza única: el **capital humano**.

Capital humano: Algo Más que Recursos Humanos

Tal como señala Guillermo SEYAHIAN, como primer paso podemos decir que las buenas prácticas en gestión de personas y del capital humano implican un enfoque estratégico e integral para la gestión del personal, la cultura organizacional y un clima laboral que potencie el desempeño de las administraciones tributarias (SEYAHIAN, 2022).

Complementariamente Idalberto CHIAVENATO sostiene que una mirada holística de la gestión de personas debe comprender también la cultura organizacional, la estructura institucional, las características del entorno social y económico, el mandato de la administración tributaria, la tecnología

que utiliza, sus procesos internos y el estilo de administración predominante, entre muchas otras variables a considerar (CHIAVENATO, 2009).

Una mirada estratégica reconoce que el conocimiento intelectual de las personas (**capital intelectual**) se ve potenciado por sus interacciones sociales (**capital social**) y, a su vez, estos intercambios sinérgicos entre pares ayudan a generar conocimiento organizacional (**capital organizacional**) en las administraciones tributarias.

A los efectos de esta publicación, llamaremos **capital humano** a esta conjunción simbiótica de capital social, capital intelectual y capital organizacional.

<i>Capital Intelectual</i>	<i>+ Capital Social +</i>	<i>Capital Organizacional</i>	<i>= Capital Humano</i>
----------------------------	---------------------------	-------------------------------	-------------------------

Cuadro 1. La sinergia del capital humano

En consecuencia, entendemos a la gestión del capital humano como el diseño, la implementación y el mantenimiento de estrategias para liderar al personal con vistas a obtener un rendimiento institucional óptimo.

Gary BECKER tempranamente sostuvo que el capital humano como factor productivo de una organización es mucho más que la mera administración de los recursos humanos (BECKER, 2002).

En dicho sentido, entendemos que una mirada estratégica y centrada en las personas propone una visión superadora que concibe al personal como proveedor de conocimientos, habilidades y competencias que enriquecen a la organización. En definitiva, las personas construyen **capital humano** con base en el triángulo conformado por el capital intelectual, social y organizacional de las administraciones tributarias.

Esta convicción reconoce que el capital humano marca la diferencia y, en consecuencia, si se gestiona apropiadamente este cambio de paradigma, el personal adecuadamente motivado puede contribuir de manera significativa al logro de las metas y objetivos institucionales de la administración tributaria.

A su vez, esta convicción se vincula adicionalmente con la frase previamente mencionada: *“nuestra gente es nuestro mayor activo”* y, por lo tanto, refuerza la evidencia de que gestionar el capital humano de una administración tributaria excede ampliamente a las tradicionales actividades operativas de administración del personal (CHIAVENATO, 2009).

Síntesis del Capítulo

En la sociedad del conocimiento el capital más valioso es el conocimiento. Por su parte, en la economía de vigilancia las personas son tanto quienes explotan inteligentemente la información como quienes alimentan con sus excedentes de comportamiento la cantera masiva de datos que alimenta los procesos algorítmicos y de inteligencia artificial. El valor del conocimiento se incrementa en forma exponencial en una economía de vigilancia que explota inteligentemente los datos.

Gestión estratégica de personas y capital humano

16

En las organizaciones modernas dicho conocimiento tiene su fuente en las personas.

Cuando nos referimos al capital humano hacemos referencia a un triángulo conformado por el capital intelectual, el capital social y el capital organizacional.

La sociedad del conocimiento impulsa cambios exponenciales que aceleran la plataformización de la economía. En dicho contexto prevalecen las organizaciones que revalorizan el aporte de las personas a su transformación y, en consecuencia, convierten al capital humano en su activo más valioso.

Este pilar es la base sobre la cual se apoya una gestión de personas y del capital humano con una mirada estratégica y, a su vez, centrado en el personal.

Macroprocesos de las Administraciones Tributarias

Todas las administraciones tributarias, sean de nivel nacional, subnacional o local, comparten ciertos procesos comunes.

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto generar un resultado. Cada proceso ordena las actividades de trabajo en tiempo y lugar, definiendo, asimismo, insumos que lo alimentan y resultados que se esperan producir.

Si pudiéramos mapear los procesos que se cumplen en las administraciones tributarias podríamos agrupar a varios de ellos a partir de alguna correspondencia. A esa agrupación por afinidades la llamaremos “**macroproceso**”.

En consecuencia, un macroproceso se encontrará conformado por la agrupación de varios procesos en función del tipo de actividad y de su importancia.

Entre los macroprocesos que podemos identificar en una administración tributaria, según sea su vínculo con la gestión estratégica, con los procesos críticos misionales o con aquellos que sirven de soporte a la gestión, vamos a diferenciar tres tipos diferentes:

- **macroprocesos estratégicos,**
- **macroprocesos críticos claves y,**
- **macroprocesos de apoyo y soporte a la gestión.**

A grandes trazos podemos clasificar a los principales macroprocesos presentes en la mayoría de las administraciones tributarias según el siguiente cuadro:

Estratégicos	Claves – Críticos	De Apoyo y soporte a la gestión
Planeamiento, gestión de proyectos y análisis de gestión	Recaudación de ingresos públicos	Gestión de personas y del capital humano
Gestión normativa y regulatoria	Ciclo completo de Fiscalización	Recursos tecnológicos y ciberseguridad
Control interno y gestión del riesgo de integridad	Gestión jurídico legal y sancionatoria	Gestión documental y administrativa
Comunicación y relaciones institucionales	Asistencia a la ciudadanía	Administración económico – financiera
Procesos vinculados con la gestión estratégica	Procesos vinculados con la misión y el mandato legal	Procesos transversales de apoyo a la gestión

Cuadro 2. Macroprocesos de una Administración Tributaria

Los **macroprocesos estratégicos** son aquellos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias hacia toda la administración tributaria. Es decir, son aquellos que apoyan la toma de decisiones sobre planificación y gestión. También proporcionan directrices, políticas e instruyen pautas de acción generales para el resto de los procesos.

Por su parte, los **macroprocesos críticos claves** son aquellos directamente ligados a la misión institucional y están relacionados con el mandato legal de la administración tributaria y las actividades del corazón del negocio de la organización (“*Core business*”). Representan la razón de ser de una administración tributaria. Es decir, para lo que fue creada y lo que asegura su sustentabilidad en el tiempo (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

A su vez, los **macroprocesos de apoyo y soporte a la gestión** son aquellos que sirven de soporte al desarrollo de la administración tributaria y proveen de los recursos necesarios para que alcance sus objetivos. Los macroprocesos de apoyo sirven tanto de soporte a la gestión de los procesos críticos claves como de los estratégicos.

Macroproceso de Gestión del Capital Humano

Entre los macroprocesos de apoyo identificamos el macroproceso de gestión de personas y del capital humano. A modo introductorio podemos decir que al referirnos a la gestión de personas y del capital humano estamos hablando de cómo las administraciones tributarias toman decisiones relacionadas con su personal, el clima laboral, las relaciones de trabajo y el talento de las personas.

Este macroproceso de apoyo comprende aquellos procesos relacionados con las personas que integran la administración tributaria. Francisco Longo propone un marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil (LONGO, 2002).

Gestión estratégica de personas y capital humano

20

A partir de dicho marco podemos identificar los siguientes procesos:

- ***Planificación estratégica y diseño de políticas***
- ***Organización del trabajo***
- ***Gestión del empleo***
- ***Gestión del desempeño***
- ***Gestión del desarrollo***
- ***Gestión de la compensación***
- ***Gestión de las relaciones humanas y sociales***
- ***Tareas operativas clásicas de administración del personal***

Los referidos procesos pueden concebirse con un ecosistema relacionado e interdependiente (CIAT, 2010) que se vincula y retroalimenta mutuamente:

Planificación estratégica y diseño de políticas			
<i>Organización del trabajo</i>	<i>Gestión del empleo</i>	<i>Gestión del desempeño</i>	<i>Gestión de la compensación</i>
			<i>Gestión del desarrollo</i>
Gestión de las relaciones humanas y sociales			
Tareas operativas clásicas de administración del personal			

Cuadro 3. Procesos del Macroprocesos de Gestión de Personas y del Capital Humano

Esta identificación de los referidos procesos a partir del marco analítico propuesto por Longo coincide con los trabajos de diversos autores como la compilación de Koldo Echebarría para el Banco Interamericano de Desarrollo (ECHEBARRÍA, y otros, 2006) y el referido manual del CIAT (CIAT, 2010).

A su vez, podemos identificar las siguientes funciones que integran cada uno de los procesos:

- **Planificación estratégica y diseño de políticas:** estudio de necesidades, identificación de brechas y diseño de políticas de gestión de personas y capital humano.
 - **Diseño y evaluación de planes y procedimientos:** diseño y seguimiento de planes operativos.
 - **Evaluación del potencial humano:** identificación de necesidades de refuerzo de personal, seguimiento de la evolución de la planta y acciones de nivelación.
Explotación estratégica de la información de los sistemas de información administrativa, reportes de dotación y puestos.
- **Organización del trabajo:** definición de perfiles y diseño de puestos.
 - **Organización de la carrera administrativa del personal:** estandarización de la clasificación ocupacional y la descripción de puestos de trabajo.
 - **Definición de trayectorias profesionales:** definición de movimientos horizontales y verticales.
- **Gestión del empleo:** ingreso, movilidad interna y egreso.
 - **Integración de personas:** incorporación, reclutamiento, selección de personal,

Gestión estratégica de personas y capital humano

22

inducción e incorporación.

- **Gestión de dotaciones:** movilidad interna, tanto funcional como geográfica.

También comprende la desvinculación en función de la jubilación, la renuncia o el cese por razones disciplinarias graves.

- **Gestión del desempeño:** planificación, promoción y evaluación de la contribución de las personas.

- **Planificación del desempeño:** planificación y evaluación de estándares de rendimiento acordes con las metas institucionales.
- **Evaluación del desempeño:** retroalimentación, seguimiento y planes de mejora.

- **Gestión del desarrollo:** carrera administrativa, promoción, capacitación, aprendizaje individual y colectivo.

- **Capacitación:** diseño de trayectorias de aprendizaje, elaboración del plan de capacitación, administración del conocimiento, formación para el puesto, formación en habilidades directivas, programas de fortalecimiento de jefaturas. Evaluación de la formación.
- **Promoción y desarrollo:** identificación de necesidades de capacitación, desarrollo del personal, identificación y desarrollo del potencial del capital humano, políticas de promoción horizontal y de crecimiento vertical, evaluación del clima laboral.

- **Gestión de la compensación:** retribuciones, remuneraciones y recompensas monetarias y no monetarias.

- **Recompensar a las personas:** Beneficios al personal, guardería infantil, incentivos, política de remuneraciones, prestaciones adicionales y otras compensaciones monetarias y no monetarias.
- **Retención de las personas:** prevención de la salud, medicina laboral y preventiva, gestión de acciones especializadas en detección y mitigación de riesgos laborales y mejora de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

- **Gestión de las relaciones humanas y sociales:** clima laboral, comunicaciones internas, relaciones laborales, políticas sociales, vínculos con interlocutores internos.

- **Gestión de las comunicaciones internas.**
- **Políticas de géneros, igualdad, diversidad y promoción de derechos humanos.**
- **Relaciones con sindicatos y otros agrupamientos gremiales del personal:** comisiones paritarias, veteranos de guerra, agrupamientos de profesionales, futuros jubilables, familias del personal.

- **Tareas operativas de administración de personal, registro y auditoría administrativa de los procesos:** asistencia, legajo único, liquidación de haberes, licencias, vacaciones, registro y mantenimiento de sistemas de información administrativa, reportes de dotación y puestos.

Gestionar con Mirada Estratégica

Las administraciones tributarias son organizaciones humanas complejas, pero además son especialmente sensibles a los cambios exponenciales que se producen en la sociedad. Dichos cambios impactan a la organización.

Viceversa, las administraciones tributarias inciden sobre la sociedad en una retroalimentación continua.

Tal como señala Horacio CASTAGNOLA los cambios sociales y económicos impactan a las administraciones tributarias y, a su vez, éstas intentan mejorar las conductas sociales relacionadas con el cumplimiento tributario y la moralidad fiscal incidiendo sobre las sociedades (CASTAGNOLA, 2005).

La administración tributaria debe agregar valor a la gestión de personas y del capital humano para poder responder oportunamente a estos cambios y, a la vez, generar un impacto valioso en la sociedad. El agregado de valor se asegura aplicando una mirada estratégica de la gestión de personas que esté alineada con los planes institucionales.

Ese valor agregado debe asegurar que la administración tributaria cuente con personas talentosas, capacitadas y comprometidas para cumplir el mandato legal de recaudar eficientemente los ingresos públicos.

Al mismo tiempo, esto implica que la gestión de personas y del capital humano debe ampliar su mirada para evolucionar desde las funciones operativas clásicas de administración de personal (control de asistencia, liquidación de salarios, administración de un legajo del personal) hacia un alineamiento

Gestión estratégica de personas y capital humano

25

estratégico con los planes institucionales a mediano y largo plazo de las administraciones tributarias.

Como señala Idalberto CHIAVENATO una gestión del capital humano con mirada estratégica comprende el impulso de políticas que pongan a las personas en el centro de los esfuerzos

(CHIAVENATO, 2009) para:

- Incorporar a la administración tributaria los talentos que serán necesarios.
- Alentar una cultura participativa y afable.
- Diseñar los puestos de trabajo para que sean un aporte significativo a los planes

institucionales.

- Recompensar a las personas evaluando objetivamente su desempeño y el logro de

resultados.

- Transmitir conocimiento y ofrecer retroalimentación válida y oportuna.
- Concebir a la administración tributaria como una organización de aprendizaje, gestora

de conocimientos.

- Evaluar el clima laboral y actuar positivamente para mejorarlo.
- Construir canales de comunicación bidireccionales y efectivos.
- Capacitar al personal para el puesto con el objetivo de incrementar el capital humano.
- Impulsar el desarrollo del personal.

Gestionar con Mirada Centrada en las Personas

La Mirada Humanista

Gestión estratégica de personas y capital humano

26

Desde una mirada humanista de las organizaciones, la gestión estratégica debe ser complementada con una mirada centrada en las personas.

El trabajo tiene una dimensión social y, a su vez, el trabajo decente dignifica a las personas. Por un lado, las personas dependen del trabajo para obtener los ingresos que le aseguran su progreso (JUAN PABLO II, 1981) y la subsistencia propia y de los suyos (Iglesia Católica Apostólica Romana, 1992). A su vez, el trabajo también es factor de desarrollo personal y de cierto reconocimiento social (FRANCISCO, 2015).

Las personas ocupan una buena cantidad del tiempo de su vida en el trabajo. Si consideramos la proporción diaria de la jornada que cada persona le dedica al trabajo podemos afirmar que cada una de las personas pasa buena parte de su vida activa trabajando en una organización.

Las Personas Conforman la Organización

Las administraciones tributarias son organizaciones jurídicas, de existencia ideal. Por lo cual, dependen de las personas para alcanzar las metas y objetivos que se proponen en su Plan Estratégico y en los planes institucionales.

La administración tributaria se alimenta de la puesta a disposición de la fuerza laboral de cada persona que trabaja para ella.

El Capital Humano Hace la Diferencia

Gestión estratégica de personas y capital humano

27

Desarrollar una gestión de personas y del capital humano requiere considerar las complejas relaciones que se tejen entre las administraciones tributarias y las personas que las integran.

Por tal motivo ponemos un acento especial en la gestión del capital humano que genera el triángulo conformado por el capital intelectual, social y organizacional de las personas.

En síntesis, las personas les dan vida, inteligencia, creatividad y racionalidad a las organizaciones y, como hemos señalado, son uno de sus principales activos: su **capital humano**.

Gestionar con Personas Capaces

En las administraciones tributarias modernas, debido a la complejidad y extensión de las materias que deben tratar, la gestión del capital humano a menudo es liderada por un área central y dirigida por las autoridades superiores de la organización.

Henry MINTZBERG destaca a la gestión de personas y del capital humano como uno de los elementos que más agrega valor a la fuerza laboral de cualquier organización (MINTZBERG, 1991).

Sin embargo, muchas veces las personas que se desempeñan en las áreas de gestión de personas y del capital humano no tienen la preparación suficiente para asumir ese papel de manera eficaz.

El clásico refrán que lamenta el cuchillo de palo en casa del herrero, cobra grave vigencia cuando quienes deben gestionar a las personas y al capital humano carecen de habilidades o conocimientos de manejo del personal, especialmente quienes deben liderar dichos procesos.

Esta situación no es indiferente para la organización porque conlleva el desaprovechamiento de oportunidades para la búsqueda, selección, contratación, incorporación, retención del talento y desarrollo del capital humano y, con ello, se dificulta el logro de los objetivos institucionales.

El mismo Henry MINTZBERG señala que una mirada estratégica requiere que quienes gestionan las personas y el capital humano posean tres habilidades básicas (MINTZBERG, 1991):

- **Asesorar a las autoridades superiores:** deben tener habilidad para participar en el proceso de toma de decisiones junto con las autoridades de otras áreas de la organización.
- **Liderar el cambio:** deben asumir un papel activo para mejorar el desempeño de la fuerza laboral y apoyar la consecución de los objetivos institucionales.
- **Aplicar la experiencia funcional:** deben estar actualizados en las mejores técnicas y prácticas para aplicar ese conocimiento y, así, crear soluciones eficaces para la organización.

Pensar a la gestión de personas y del capital humano como una actividad estratégica también implica que su concepción y administración debe estar alineada con los objetivos estratégicos y las apuestas y prioridades institucionales de la administración tributaria. Las administraciones tributarias brindan uno de los servicios más críticos para el Estado: administrar el sistema tributario de forma efectiva, simple y equitativa; promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social de la ciudadanía.

Esa misión solamente puede lograrse si se cuenta con una fuerza laboral profesional que esté

Gestión estratégica de personas y capital humano

29

motivada, tenga las habilidades adecuadas y esté bien organizada.

Aportes de la Gestión Eficaz

La gestión de personas y del capital humano es importante porque:

- Reconoce y valora a las personas.
- Acompaña el desarrollo y el aprendizaje continuo del personal.
- Apoya un ambiente laboral positivo, diverso y seguro.
- Estimula el compromiso del personal.
- Entiende que las personas pueden aportar ideas valiosas y poseen habilidades útiles

para el logro de los objetivos institucionales.

- Contribuye a la misión, la visión y la forma de hacer las cosas de cada organización.
- Asegura que las personas adecuadas, con las habilidades apropiadas, sean asignadas a

los puestos de trabajo correctos, en el momento oportuno y al costo pertinente.

Consecuencias de Gestionar Ineficazmente

En contraposición, una gestión ineficaz de personas y del capital humano tiene amplias consecuencias sobre las administraciones tributarias:

- Políticas inadecuadas de selección y contratación.

- Trayectorias erráticas de desarrollo profesional, movilidad interna y formación para el puesto.
- Desajustes en las remuneraciones, beneficios y gratificaciones del personal.
- Evaluaciones de desempeño influidas por factores extra laborales.
- Incumplimiento de las normas éticas o un alto nivel de corrupción.
- Procedimientos y sistemas de recursos humanos vetustos y complejos.
- Bajo nivel de compromiso del personal y un clima laboral atormentado.
- Alto desgaste del personal.
- Un entorno que no apoya ni fomenta el alto rendimiento.
- Mala experiencia del contribuyente y percepción negativa de la ciudadanía.
- Obstáculos para la gestión del cambio, las reformas y la modernización.

Síntesis del Capítulo

En el actual contexto líquido de cambios exponenciales la gestión de personas y del capital humano adquiere vital importancia porque reconoce y valora al personal, permitiéndole contribuir al logro de los objetivos de la administración tributaria desde su puesto de trabajo.

Por lo tanto, una gestión de personas y del capital humano con una mirada estratégica y centrada en el personal debe comprender el diseño, implementación y mantenimiento de estrategias para administrar y liderar a la gente con vistas a lograr un desempeño organizacional óptimo alineado con los objetivos y metas institucionales.

Gestión estratégica de personas y capital humano

31

Desde una mirada estratégica el papel de las áreas de gestión de personas ha evolucionado y ahora excede las tradicionales funciones operativas de administración del personal (liquidación de haberes, control de asistencia, vacaciones y licencias).

Se espera que las áreas de gestión de personas y del capital humano agreguen valor a la dirección estratégica de la administración tributaria profesionalizando los procesos de selección, administración de dotaciones, movilidad interna, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

Planificar

Hemos definido el marco conceptual de la gestión estratégica del capital humano con una mirada centrada en las personas y la importancia de contar con liderazgos eficaces y equipos de trabajo preparados. A continuación, detallaremos cómo se puede planificar la fuerza laboral en una administración tributaria, cuáles serían los enfoques comunes a una gestión de personas e identificaremos posibles prioridades estratégicas de la función.

Planificar la Fuerza Laboral

Podemos definir a la planificación de la fuerza laboral como el proceso recurrente de evaluación del capital humano necesario para alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico.

Este proceso de planificación comprende, al menos, las siguientes actividades:

- analizar el estado actual de la fuerza laboral,
- determinar las necesidades futuras de la fuerza laboral,
- identificar la brecha entre el estado actual y las necesidades futuras, e
- implementar acciones para garantizar que la administración tributaria pueda cumplir

con su misión, objetivos y planes estratégicos.

La planificación de la fuerza laboral se realiza con el objetivo de conseguir la cantidad correcta de personas con las habilidades adecuadas en los puestos correspondientes en el lugar justo en el momento oportuno y al costo correcto para cumplir con la misión de la administración tributaria y los objetivos a mediano y largo plazo.

Planificar Estratégicamente la Fuerza Laboral

Una gestión con mirada estratégica y centrada en las personas es una actividad que se debe planificar a largo plazo y que debe tratarse alineadamente con los planes institucionales.

Alineación Estratégica de la Planificación de la Fuerza Laboral

Al gestionar personas con mirada estratégica, la planificación de la fuerza laboral es mucho más que un simple ejercicio de recuento de dotación.

Por lo tanto, la gestión de personas debe estar alineada con la misión y visión de la administración tributaria, identificando la mutación de las actividades que se realizan, las tendencias sociales y económicas que inciden en el mandato legal de la autoridad fiscal y las necesidades futuras que se deberán cubrir a mediano y largo plazo.

No podemos obviar que este vínculo de la planificación de la fuerza laboral con el plan estratégico y los planes operativos institucionales es un canal de doble vía que se retroalimenta en ambos sentidos.

La implementación de esta retroalimentación de doble vía entre la planificación de la fuerza

laboral y los planes institucionales no puede obviar la necesaria gestión del cambio y su adecuada comunicación a todo el personal.

Por un lado, el plan estratégico y los planes operativos institucionales deben incluir los requisitos de perfiles y habilidades que serán necesarios para cumplir con dichos planes.

Por otra parte, la planificación de la fuerza laboral debe considerar la detección de las necesidades de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral.

Además, la planificación de la fuerza laboral debe alimentarse de dichos planes institucionales para considerar las necesidades de las personas y las brechas que deben abordarse.

Una planificación de la fuerza laboral con esta mirada amplia debe identificar las competencias críticas, así como también las consecuentes brechas de habilidades en cada una de las áreas de la administración tributaria, así como los recursos inadecuados. Sin embargo, ante la escasez de recursos para atender todas las situaciones, la prioridad debe estar en aquellas áreas que se han identificado como críticas o clave para el cumplimiento del mandato legal¹.

Es importante tener presente que la resolución de dichas brechas como parte de la planificación laboral no se agota en crear programas específicos de formación para el puesto, sino que puede incluir la reubicación del personal o la necesidad de iniciar procesos de selección y reclutamiento de nuevos perfiles recurriendo tanto a la contratación externa como a la detección del talento interno y su

¹ El mandato legal de una administración tributaria puede estar formulado como la recolección de los ingresos públicos y la administración del sistema tributario, aduanero y de los recursos de la seguridad social de forma efectiva, simple y equitativa; promoviendo la cultura del cumplimiento voluntario, la formalización de la economía y la inclusión social.

movilidad de un área a otra.

En tal sentido, estos insumos estratégicos alimentan la planificación de la fuerza laboral para anticipar los procesos de selección e incorporación de perfiles y habilidades adicionales acordes a las necesidades a mediano plazo.

Al respecto, la importancia de una planificación de la fuerza laboral con mirada estratégica radica en estimar anticipadamente las necesidades presupuestarias, tanto de nuevas incorporaciones como de implementación de programas de reubicación y capacitación del personal en las nuevas habilidades y conocimientos que serán requeridos en el mediano plazo.

En resumen, la planificación de la fuerza laboral permite simular diferentes escenarios posibles para llegar a la futura organización deseada y, a partir de dicha anticipación, asegurar que la administración tributaria cuente con los recursos necesarios para alcanzar el éxito en el logro de sus metas y objetivos estratégicos por medio de una gestión inteligente del capital humano.

Planificar Estratégicamente y con Foco en las Personas: Enfoques Compartidos

Una planificación de la gestión de personas con mirada estratégica debe estar alineada con el plan estratégico de la administración tributaria.

Pero, además, al referirnos adicionalmente a una gestión del capital humano centrada en las personas estamos marcando dos polos de atención:

- por un lado, las personas, sus habilidades, conocimientos y experiencia y,
- por el otro, las fortalezas y debilidades institucionales y su incidencia en el plan estratégico y los planes institucionales (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

La planificación estratégica de una gestión de personas y del capital humano variará según las metas y necesidades de cada organización, de su modelo de gobernanza, de su diseño organizacional y de otros factores de contexto.

Sin embargo, aun salvando todas esas potenciales diferencias, podemos consensuar algunos enfoques comunes a todas las administraciones tributarias que nos permitirán identificar las principales prioridades que debiera contener un plan estratégico de gestión de personas y del capital humano.

Esos posibles enfoques comunes incluyen:

- Desarrollar un propósito general y consolidar el compromiso del personal, elemento esencial en una gestión centrada en las personas;
- Crear un sistema de prácticas complementarias que apoyen la profesionalización, el alto rendimiento y el compromiso.
- Dar prioridad a aspectos concretos como acciones sobre diversidad, gestión del conocimiento, selección profesional de nuevos ingresos en función de necesidades de la organización, incentivos al desarrollo del personal o programa de beneficios y bienestar laboral.

Identificar Prioridades Estratégicas y Posibles Acciones a Implementar

A continuación, se indican algunos posibles ejemplos de prioridades estratégicas y se sugieren sus potenciales acciones correspondientes.

Tanto el definir claramente las prioridades estratégicas como el acertar con sus correspondientes acciones son necesarios para la implementación exitosa de una estrategia de gestión de personas y del capital humano.

Aunque las prioridades estratégicas de gestión de personas y del capital humano variarán de una administración tributaria a otra, algunos enfoques compartidos por todas ellas nos permiten identificar algunas potenciales prioridades comunes.

Vale aclarar que los cuatro ejemplos de prioridades estratégicas y las potenciales acciones de implementación que enunciaremos a continuación no tienen otro propósito que realizar un ejercicio imaginativo que ilustre los conceptos previamente reseñados.

Impulsar el Plan Estratégico

El área de gestión de personas y del capital humano es un impulsor privilegiado de la implementación del plan estratégico, para ello puede valerse de diversas acciones como:

- Jerarquizar y profesionalizar las funciones de gestión del capital humano.
- Revisar críticamente las políticas y procedimientos de gestión del capital humano.

Gestión estratégica de personas y capital humano

38

- Actualizar tecnológicamente las herramientas de gestión del capital humano.

Prever las Tendencias y Necesidades Futuras

Reforzar la fuerza laboral para adelantarse a las tendencias y estar preparados para atender las necesidades futuras comprende la implementación de potenciales acciones tales como:

- Implementar una planificación estratégica de la fuerza laboral.
- Orientar el proceso de reclutamiento y selección hacia las futuras habilidades que se requerirán.
- Establecer un programa de contratos temporales para estudiantes destacados de carreras profesionales tecnológicas (analistas de ciencia de datos, programadores).
- Promover la diversidad y diseñar un programa de diversidad cultural, intergeneracional y multidisciplinario.

Acompañar, Valorar y Capacitar a las Jefaturas de Línea como Desarrolladores de Personas

Posibles acciones:

- Implementar programas de capacitación para jefaturas.
- Identificar potenciales socios institucionales que acompañen la adquisición de habilidades de liderazgo y desarrollo de personas.

Mejorar el Clima Laboral

Lograr que el clima laboral sea percibido como valioso por el personal requiere implementar posibles acciones tales como:

- Invertir en capacitación y desarrollo.
- Implementar acciones de bienestar del personal.
- Mejorar las comunicaciones internas.
- Construir un estilo atractivo de gestión de personas que contribuya a un mejor clima

laboral.

Síntesis del Capítulo

La planificación de la gestión de personas es un proceso a mediano y largo plazo de análisis de la fuerza laboral actual que debe incluir:

- la determinación de las necesidades futuras de la fuerza laboral,
- la identificación de las brechas entre el presente y el futuro y,
- la implementación de las acciones necesarias para garantizar que la administración

tributaria cuente con la cantidad correcta de personas con las habilidades adecuadas en los puestos correspondientes en el lugar justo en el momento oportuno y al costo justo para cumplir con la misión

Gestión estratégica de personas y capital humano

40

de la administración tributaria y los objetivos a mediano y largo plazo.

A su vez, las acciones prioritarias a implementar debieran incluir:

- mejorar el clima laboral,
- identificar las necesidades futuras de la fuerza laboral,
- alinear estratégicamente las acciones para cerrar las actuales brechas de reclutamiento,

selección, capacitación y desarrollo,

- apoyar a las jefaturas de línea como desarrolladores de equipos de trabajo y,
- posicionar la gestión del capital humano como impulsor del plan estratégico.

Estrategia y Alineamiento

Una mirada estratégica debe pensar en la sostenibilidad de los esfuerzos a mediano y largo plazo. También debe planificar con flexibilidad frente a un entorno que cambia exponencialmente.

Esa amplitud de mirada requiere considerar la necesidad futura de nuevos conjuntos de habilidades, los requerimientos de formación para el puesto, el desarrollo del personal y la evaluación del desempeño.

El alineamiento estratégico es una corriente de doble sentido que se retroalimenta.

Por un lado, la estrategia de gestión de personas y del capital humano se alimenta de la estrategia general de la administración tributaria para alinearse coherentemente con los demás planes institucionales. Lo hace al garantizar que todos los aspectos de la gestión de personas y del capital humano estén ordenados a la consecución de los objetivos a mediano y largo plazo que la administración tributaria se ha fijado en sus planes.

A su vez, la estrategia de gestión de personas y del capital humano respalda la estrategia general de la administración tributaria, la traduce a lenguaje comprensible y a acciones concretas de sensibilización y comprensión y, a su vez, hace llegar el plan estratégico al personal.

Alinear Estratégicamente las Funciones

La alineación estratégica es un esfuerzo en doble sentido que se retroalimenta mutua y recíprocamente de dos fuentes:

- la estrategia general de la organización y,
- la estrategia de gestión de personas y del capital humano.

Los esfuerzos de gestión de personas son acciones de largo aliento que conllevan importantes plazos para su implementación. Para asegurarse su éxito, entre otros factores, deben considerarse:

- el alineamiento estratégico,
- la gradualidad y ritmo de su implementación,
- las resistencias al cambio y las acciones para mitigarlas,
- la sostenibilidad más allá de los liderazgos temporales y los cambios de autoridades.

La gradualidad en el tiempo es necesaria tanto para que las ansiedades y apuros no generen resistencias del personal como para asegurar el contar con las partidas presupuestarias necesarias.

Para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos de gestión de personas una administración con mirada estratégica debe tender un puente entre las políticas y prácticas de gestión de personas y la estrategia organizacional con el objetivo de asegurar que el logro de la misión de la administración

tributaria se mantenga en el tiempo y se vea apoyado por las políticas de recursos humanos.

Con base en los objetivos estratégicos relacionados con la gestión de personas y del capital humano, y a partir de las políticas rectoras de la administración tributaria, se deben revisar los procedimientos, repensar las herramientas y rediseñar las actividades y procedimientos. Esta revisión crítica debe tener como objetivo el facilitar el logro de las metas fijadas en los planes institucionales.

La mirada estratégica debe orientar las políticas de reclutamiento y selección, administración de dotaciones, capacitación, desarrollo del personal, integridad, géneros, igualdad, diversidad y promoción de derechos humanos.

También debe identificar lo que la organización pretende hacer con respecto a la gestión del personal y el liderazgo de los equipos de trabajo con vistas a alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Considerar Factores Internos y Externos

La estrategia de gestión de personas y del capital humano no puede desconocer tanto los factores externos como internos que inciden sobre la administración tributaria, incluidos los valores que promueve la organización.

En consecuencia, la estrategia de gestión de personas y del capital humano debe reflejar las circunstancias específicas de la administración tributaria como su tamaño, el diseño institucional, sus

modelos de gobernanza y la declaración misión, visión y valores.

Desarrollar e implementar una mirada estratégica de la gestión de personas y del capital humano requiere de una serie de pasos que analizaremos con más detalle.

Gestión del Empleo con Vistas en las Necesidades Futuras

Como veremos más adelante, la gestión del empleo comprende los procesos de búsqueda, selección, contratación, incorporación y movilidad interna de aquellas personas destinadas a cubrir los puestos de trabajo vacantes.

La estrategia de gestión de personas y del capital humano debe incluir una visión a largo plazo de las necesidades de la fuerza laboral y debe planificar cómo atender dichas brechas para garantizar que los conjuntos de habilidades adecuados estén disponibles cuando sea necesario.

En tal sentido, una buena práctica es monitorear las nuevas tendencias en la administración tributaria que podrían impactar a la fuerza laboral.

En tiempos de cambios exponenciales la planificación basada en una evaluación de las tendencias emergentes y las necesidades específicas de la administración tributaria es un reaseguro para una transición sin problemas.

Identificar los cambios con suficiente antelación como parte de la estrategia de gestión de personas y del capital humano garantizará que el cambio en las necesidades se pueda tramitar de

manera efectiva mediante la capacitación del personal o la selección y reclutamiento de refuerzos de dotación que posean dichas habilidades y competencias laborales.

Por ejemplo, al generalizarse la digitalización de trámites e interacciones electrónicas con las y los contribuyentes, las administraciones tributarias necesitarán menos personal que analice manualmente desvíos en las declaraciones impositivas y de Seguridad Social y más personas capacitadas en explotación de herramientas de análisis, así como analistas de ciencia de datos.

Desarrollar estrategias de incorporación de nuevos conjuntos de habilidades requiere contar con mecanismos de reclutamiento y selección que garanticen la contratación oportuna de personal, en el ejemplo señalado previamente para respaldar el análisis de datos y otras capacidades nuevas.

Desarrollar e Implementar la Estrategia

Desarrollo de la Estrategia

El desarrollo de una estrategia de gestión de personas y del capital humano debiera comprender, como mínimo, cuatro pasos:

- El análisis del entorno externo e interno,
- La definición de enfoques para monitorear, informar, abordar y documentar los riesgos de recursos humanos y su mitigación,
- Una evaluación del desempeño organizacional,

- La elaboración de un plan de integral de gestión del talento humano.

El primer paso, que comprende el análisis del entorno externo e interno, debiera incluir el estudio de:

- La composición etaria y otros elementos demográficos, estudios y habilidades de la dotación actual de personal,
- Los cambios en las actividades y procesos de las administraciones tributarias,
- La incidencia de los cambios organizacionales sobre las necesidades de formación del personal,
- El impacto de la digitalización de los procesos sobre las habilidades necesarias,
- Las políticas e iniciativas relacionadas con el género, la diversidad, la igualdad y la inclusión,
- Los potenciales riesgos de continuidad del negocio que podrían enfrentarse, tales como epidemias, desastres naturales o conflictos sociales en una zona del país, entre otros posibles.

Implementación de la Estrategia

Una vez completado la etapa de desarrollo de la estrategia, su implementación debiera seguir los siguientes pasos:

- La implementación de los instrumentos y dispositivos para ejecutar los planes,
- La asignación de los recursos requeridos para desarrollar las competencias identificadas en el proceso de detección de necesidades de capacitación.
- La realización de las acciones necesarias para implementar los planes, cubrir las brechas identificadas y alcanzar los objetivos estratégicos.
- La evaluación de los avances realizados e impulsar el seguimiento de los planes.

La referida implementación de los instrumentos y dispositivos para ejecutar los planes es una etapa compleja que condicionará el éxito de todos los pasos siguientes. Por ello requiere:

- Diseñar y comunicar una hoja de ruta con etapas, hitos, plazos y entregables,
- Establecer una matriz de responsabilidades, identificando responsables, personas a consultar y a informar para cada acción que se ejecute,
- Revisar críticamente los sistemas y procedimientos de recursos humanos a la luz de las prioridades y valores establecidos.

Incidencia en el Desempeño Organizacional

Estamos convencidos que una gestión de personas y del capital humano relevante y alineada estratégicamente incide positivamente en el desempeño organizacional.

Por consiguiente, existe un vínculo muy importante entre el desempeño organizacional y una

gestión de personas y del capital humano con mirada estratégica y centrada en el personal. Esto es así porque, a partir de una implementación exitosa, las prácticas y comportamientos del personal deben contribuir al logro de los resultados institucionales.

Para que una gestión de personas y del capital humano con mirada estratégica y centrada en el personal contribuya a un mejor desempeño organizacional debe garantizar dos elementos básicos:

- ***Alineamiento estratégico.***
- ***Relevancia.***

Alineamiento Estratégico

Al referirnos al alineamiento estratégico, queremos decir que las prácticas relacionadas con el personal se deriven de la estrategia de gestión de personas y del capital humano.

A su vez, como mencionamos previamente, la estrategia de gestión de personas y del capital humano debe estar alineada con el plan estratégico de la administración tributaria y con los planes institucionales derivados.

Hemos señalado que los dos activos más valiosos que gestionan las administraciones tributarias son los datos y las personas (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

El alineamiento estratégico entre la gestión de personas y del capital humano y los planes institucionales es un vínculo bidireccional en ambos sentidos.

Gestión estratégica de personas y capital humano

49

La forma en que se gestiona, motiva, selecciona y asigna a las personas, y la disponibilidad de las habilidades y los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño en el puesto deberían alimentar los planes institucionales de toda administración tributaria.

Pero dicha integración requiere un alineamiento de la gestión de personas y del capital humano con la estrategia general de la administración tributaria.

Por tal motivo, todo plan estratégico de una administración tributaria debe considerar dichos factores humanos y, viceversa, la gestión de personas y del capital humano no puede estar desconectada del necesario alineamiento estratégico con los planes institucionales.

En concordancia, una estrategia de gestión de personas y del capital humano con mirada estratégica y centrada en el personal debe ser parte integral de los planes multianuales que respaldan el plan estratégico de la administración tributaria. Y, en concordancia, también debe reflejar los planes estratégicos e institucionales.

En tiempos de cambios exponenciales, una estrategia de gestión de personas y del capital humano debe ser lo suficientemente flexible para actualizarse en respuesta a la ocurrencia de eventos inesperados.

Por ello, si bien los planes estratégicos se plantean a tres o cinco años, si se realizaran revisiones anuales (o bianuales) y, como consecuencia de ello se ajustarán las metas y objetivos, dicha sintonía fina deberá transmitirse también a la gestión de personas y del capital humano para reflejar las prioridades y tendencias emergentes en un contexto líquido de alta volatilidad.

El vínculo entre la gestión de personas y del capital humano y el desempeño organizacional es muy importante. Con base en ello, las prácticas deben contribuir al logro de los resultados institucionales.

Relevancia

Al referirnos a la relevancia, queremos decir que las prácticas de gestión de personas y del capital humano deben impactar significativamente en los comportamientos del personal y en los resultados de gestión. Es decir, debe tener incidencia en la motivación, el compromiso, las habilidades y la profesionalización de los servidores públicos.

Esto implica que:

- Se pueda medir cómo colabora el personal con estos comportamientos estratégicamente alineados con la mejora en el desempeño institucional.
- Se premie la incidencia positiva en los resultados de la administración tributaria.
- Se analice el impacto de los comportamientos de personas en una mayor eficacia en la recaudación tributaria, en la productividad de los procesos, en la calidad de los servicios y en la satisfacción de la ciudadanía con los bienes públicos que genera el servicio tributario.
- El bajo rendimiento no pueda ser obviado. Es decir, debe haber un tablero de control que alerte tempranamente para que puedan dispararse las acciones correctivas que sean necesarias.

Síntesis del Capítulo

Recapitulando, hemos señalado que una gestión de personas y del capital humano con mirada estratégica y centrada en el personal debe identificar claramente:

- las necesidades de gestión de personas y
- las brechas a cubrir para alcanzar los objetivos estratégicos de la administración

tributaria.

Un desafío constante es implementar buenas prácticas que respalden un mejor desempeño organizacional. Para ello debemos considerar la relevancia y el alineamiento estratégico.

La gestión del capital humano se trata de cómo una organización toma decisiones relacionadas con las personas. Incluye cómo las personas son buscadas, seleccionadas e incorporadas a la organización para cubrir puestos de trabajo vacantes y, como luego son acompañadas y promovidas en su desarrollo en las administraciones tributarias.

Durante muchos años la gestión de personas en las organizaciones complejas de la administración pública estuvo acotada a la realización de actividades operativas clásicas, mostrando esporádicamente algún comportamiento reactivo que respondía a demandas puntuales y de emergencia de ciertas autoridades superiores (y que languidecían cuando éstas cesaban en sus funciones).

Al ser una gestión inercial y reactiva, pocas veces se planteaban cuáles eran los perfiles requeridos para atender las necesidades futuras de la organización.

La mirada estratégica y centrada en las personas increpa a los actores institucionales a dar mayor importancia a las inversiones en capacitación y desarrollo del personal. Esto se hace con la firme convicción de que potenciar el capital humano incide directamente en la mejora del desempeño institucional.

La gestión estratégica de recursos humanos es un enfoque para la gestión de personas que respalda los objetivos a largo plazo de la administración tributaria dentro de un marco de planificación general.

Tiene un enfoque a más largo plazo en temas como los recursos, el entorno de trabajo

cambiante, el desarrollo del personal y cómo estos se integran en la reforma general y las estrategias institucionales de la administración tributaria.

Una función eficaz de gestión del capital humano agrega valor al uso estratégico de los recursos humanos, asegurando que la administración tributaria cuente con las personas talentosas, capacitadas y comprometidas que necesita. Esto incluye invertir en las personas brindándoles el conocimiento, las habilidades y las competencias necesarias para lograr mejores objetivos de desempeño.

La función gestión del capital humano ayuda a permitir que los empleados contribuyan de manera efectiva y productiva. Se espera que la función de gestión del capital humano agregue valor a la dirección estratégica de la organización.

La estrategia de gestión del capital humano es crítica para alcanzar exitosamente las prioridades de la administración tributaria.

Una estrategia bien diseñada comprende la planificación de la fuerza laboral actual y futura y el posicionamiento de la gestión del capital humano como un impulsor organizativo estratégico.

La planificación de la fuerza laboral es un proceso de análisis de la fuerza laboral actual, determinando las necesidades futuras, identificando la brecha entre el presente y el futuro e implementando acciones para garantizar que la administración tributaria pueda cumplir su misión, objetivos y planes estratégicos.

Como advierte Oscar Oszlak la implementación acrítica de buenas prácticas puede crear la percepción superficial de que la transformación organizacional se ha instalado exitosamente en la

agenda de las administraciones tributarias (OSZLAK, El servicio civil en América Latina y el Caribe, 2001).

Esta deficiencia tiene diversos orígenes y causas, pero sin duda el conflicto entre su aplicación y las resistencias culturales y políticas inciden en su superficialidad (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

Como señalamos en estudios previos sobre el tema las transformaciones tecnológicas y culturales exigen una gran voluntad política que las sostenga en el tiempo (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

Parafraseando a Oszlak, modificar la denominación de ciertas unidades organizacionales o crear nuevas estructuras, a veces, resulta mucho más sencillo que emprender la tarea de reformar críticamente aquellas áreas de la gestión de personas y del capital humano en las cuales ya no es posible seguir realizando permutaciones de tareas y responsabilidades (OSZLAK, Quemar las naves, 1999).

Los sistemas de gestión de personas, aunque son servicios de apoyo, son gravitantes en los procesos de transformación organizacional, sin embargo, por las circunstancias apuntadas, también son los más vulnerables a la inercia de culturas burocráticas reaccionarias a los cambios que ven cuestionada su fuente de poder (OSZLAK, El servicio civil en América Latina y el Caribe, 2001).

Se espera que el presente análisis estimule la futura discusión de autoridades gubernamentales y especialistas en torno a un tema de gran relevancia para la gestión pública.

Conceptos Clave

A los fines del presente trabajo utilizaremos los siguientes conceptos clave en el sentido que aquí se definen:

- **Administración Tributaria:** También llamada “Agencia tributaria”. Es el órgano con carácter de autoridad fiscal, que tiene por objeto la realización de una actividad estratégica del Estado consistente en la determinación, liquidación y recaudación de impuestos, aportes y contribuciones a la seguridad social y de sus accesorios para el financiamiento del gasto público. En algunos países también asume el control del comercio exterior y la percepción de la renta aduanera.
- **Autoridad Fiscal:** Es el representante del poder público que está facultado para recaudar impuestos, controlar a los sujetos obligados y contribuyentes, imponer sanciones previstas por los regímenes punitivos y de procedimiento tributario, e interpretar disposiciones de la ley, entre otros. En la República Argentina el órgano con carácter de autoridad fiscal a nivel nacional es la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- **Capital Humano:** es la interacción del capital intelectual, el capital social y el capital organizacional.
- **Capital Intelectual:** es el conocimiento intelectual de las personas que integran la organización.
- **Capital Social:** son las interacciones sociales de las personas que integran la organización.
- **Capital Organizacional:** es el conocimiento organizacional generado por las personas que integran la organización.

- **Cohesión Social**: La cohesión social se refiere tanto a las relaciones verticales como horizontales entre los miembros de la sociedad y el Estado y se caracteriza por un conjunto de actitudes y normas que incluyen confianza, una identidad inclusiva y cooperación para el bien común.
- **Contribuyente**: Es la persona humana o jurídica que es susceptible de contraer obligaciones fiscales y que se encuentra obligada a ingresar las referidas obligaciones tributarias de conformidad con las leyes correspondientes. Es el sujeto pasivo del tributo, respecto de quien se verifica el hecho imponible.
- **Economía de Vigilancia**: Es la nueva organización de la economía en el marco de la digitalización y la plataformización. Se caracteriza por apropiarse de las experiencias humanas como materia prima gratuita para alimentar procesos de predicción y comercialización con el objetivo de modificar conductas y generar súper rentas excepcionales para un oligopolio de plataformas virtuales.
- **Evasión Fiscal**: es el comportamiento consciente y voluntario de los contribuyentes, consistente en ocultar su capacidad contributiva o disimular el hecho imponible, con el objetivo de erosionar la base imponible definida en la legislación o eludir las obligaciones que surgen de la normativa tributaria y de los Recursos de la Seguridad Social. Es un delito de defraudación a la Hacienda Pública consistente en la ocultación de ingresos, simulación o exageración de gastos deducibles, aplicación de desgravaciones y subvenciones injustificadas, entre otros, con la finalidad de evitar el pago de los tributos que por ley le correspondan a un sujeto contribuyente.
- **Fiscalización**: es el procedimiento que comprende la revisión, control y verificación que realiza la autoridad fiscal a los contribuyentes, respecto de los tributos que administra. Tiene como fin verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones por medio del ejercicio de las facultades de inspección, verificación, auditoría fiscal y control que la ley le otorga a la Administración Tributaria. El

término significa, cuidar y comprobar que se proceda con apego a la ley y a las normas establecidas al efecto.

- **Impuesto**: El Modelo de Código Tributario del CIAT (CIAT, 2015) lo define como la obligación que tiene como hecho generador y como fundamento jurídico una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente que pone de manifiesto una determinada capacidad contributiva del mismo. Es decir que el pago del impuesto no origina por parte del Estado una contraprestación directa e inmediata en favor del sujeto contribuyente.
- **Tributo**: El Modelo de Código Tributario del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT, 2015) lo define como la prestación en dinero que el Estado exige, mediante el ejercicio de su poder de imperio, con el objeto de obtener recursos para financiar el gasto público y, en su caso, para el cumplimiento de otros fines de interés general. Dentro de la categoría de tributo encontramos tres subcategorías: impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Referencias

- AFIP. (2022). *Plan Estratégico 2021 - 2025* (Segunda edición ed.). Buenos Aires, Argentina: AFIP.
- BAUMAN, Z. (2000). *Modernidad líquida* (Primera edición, tercera reimpresión (2004) ed., Vol. 1). (M. Rosenberg, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- BECKER, G. S. (2002). La inversión en talento como valor de futuro. *Revista para la integración y el desarrollo de los recursos humanos*, 15(153), 26-29.
- BOGGERO, G., & GONZÁLEZ CAO, R. L. (2021). *Externalidades sociales de la plataformización económica. Impacto en el trabajo y la Seguridad Social y potenciales herramientas de mitigación*. Buenos Aires: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- CASTAGNOLA, H. (2005). *Aprestamiento de la organización y capacidad de respuesta al cambio* (Conferencia Técnica CIAT ed.). Cartagena de Indias, Colombia: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT.
- CASTELLS, M. (1996). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* (Vol. I La sociedad red). Madrid, España: Alianza Editorial.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición ed.). (M. P. Guzmán Brito, J. L. Rodríguez Tepezano, Edits., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- CIAT. (2010). *Manual CIAT para la gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Tributarias*. Panamá, República de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias, CIAT.
- CIAT. (2015). *Modelo de Código Tributario*. Ciudad de Panamá: CIAT.
- ECHEBARRÍA, K., LONGO, F., IACOVIELLO, M., Zuvanic, L., Rodríguez Gusta, A. L., Iturburu, M., & De la Cruz Orozco, I. (2006). *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina*. (K. Echebarría, Ed.) Washington, Distrito de Columbia, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- FMI, CIAT & al. (2022). *Curso de gestión de recursos humanos*. Washington: FMI.
- FRANCISCO. (2015). *Laudato Si*. Roma: Iglesia Católica Apostólica Romana.
- GAO, United States General Accounting Office. (2003). *Results-oriented cultures*. Washington: United States Government.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2019). *El futuro del trabajo en la economía del conocimiento*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas, IEFPA.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2021). *La economía de vigilancia y las plataformas. Su evolución y la mitigación de sus externalidades negativas a través de la regulación y la fiscalidad*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Procesos críticos y buena gobernanza. Juntos, pero no revueltos*. (CEAT, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Transformación organizacional: gestión del talento humano e innovación basada en datos*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.

- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Transformación organizacional: gestión del talento humano e innovación basada en datos*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- GONZÁLEZ CAO, R. L., & ROCA, G. (2021). *Plataformización de la economía y plataformas digitales. Su impacto en las relaciones laborales y en los Recursos de la Seguridad Social*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- HINTZE, J. (2001). *Los salarios como radiografía de la política de recursos humanos*. Rosario, Argentina: TOP Tecnología para la organización pública.
- Iglesia Católica Apostólica Romana. (1992). *Catecismo de la Iglesia Católica* (Segunda edición ed.). (A. d. Católica, Ed.) Ciudad del Vaticano: Librería Editrice Vaticana.
- JUAN PABLO II. (1981). *Laborem Exercens*. Castelgandolfo: Iglesia Católica Apostólica Romana.
- LONGO, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. (I. d. ESADE, Ed.) Barcelona, España: Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- MINTZBERG, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona, España: Ariel.
- NADAL, C., & BRULA, P. (2020). *El desafío del cambio en las Administraciones Tributarias. Acciones para impulsar la transformación cultural*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- Oficina Nacional de Empleo Público, ONEP. (2022). *Manual de Tramo Escalafonario SINEP*. (D. d. Personal, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Oficina Nacional de Presupuesto, Subsecretaría de Presupuesto. (2016). *Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional* (Sexta edición ed.). (S. d. Hacienda, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, O. (2022). *Administración Tributaria 2022: Información comparativa sobre la OCDE y otras economías avanzadas y emergentes*. OCDE.
- OSZLAK, O. (1999). Quemar las naves (o cómo lograr reformas estatales irreversibles). *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, 6(14), 1-28.
- OSZLAK, O. (2001). *El servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y retos futuros*. Buenos Aires, Argentina: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD.
- OSZLAK, O. (2003). *Culturas orientadas a resultados: la creación de eslabonamientos claros entre el desempeño individual y el éxito organizacional*. (O. Oszlak, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Tecnología para la Organización Pública, TOP.
- OSZLAK, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. *Post Data, Revista de reflexión y análisis político*, XI.
- OSZLAK, O. (2020). *El Estado en la era exponencial*. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_estado_en_la_era_exponencial_-_oscar_oszlak_0.pdf
- SEYAHIAN, G. (2022). *El clima laboral como potenciador de desempeño en las administraciones tributarias*. (CEAT, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- ZUBOFF, S. (2019). *La era del capitalismo de la vigilancia. La lucha por un futuro humano frente a las nuevas fronteras del poder*. Buenos Aires: Paidós.

Publicaciones del Autor

Serie "Administración Tributaria del Siglo XXI"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022b). "Procesos críticos y buena gobernanza". Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/10/procesos-criticos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022a). "Transformación organizacional: gestión del talento humano e innovación basada en datos". Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/08/gestion-talento-e-innovacion-basada-en-datos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2021a). "Recursos de la Seguridad Social y Administración Tributaria. Su contribución conjunta a la cohesión social". Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/CEAT-RecaudacionImpuestos-y-SeguridadSocial.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018c). "Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de Riesgo de los Recursos de la Seguridad Social". Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas IEFPA. XXVII Encuentro Internacional de Administradores Fiscales, noviembre de 2018, Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba. Recuperado desde: (academia.edu) https://www.academia.edu/44926534/Fortalecimiento_de_las_Capacidades_de_Gesti%C3%B3n_de_Riesgo_de_los_Recursos_de_la_Seguridad_Social (versión en español en archivo IEFPA) http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2018/campus/gestion_riesgo_seguridad_social.pdf

Serie "Futuro del trabajo y trabajo del futuro"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2022c). “Empleos atípicos: la tercera posición, ¿liberación o dependencia?”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2022/12/Empleos-atipicos.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; ALVAREZ, Shirdi Sebastián y REAL, Karina (2021). “Influencers, unboxers y eSports. Los empleos atípicos en las redes sociales y su impacto en los mercados laborales y en los Recursos de la Seguridad Social”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/09/2c1-CEAT-Influencers-Unboxers-eSports.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; BOGGERO, Geraldine (2021). “Externalidades sociales de la plataformización económica. Impacto en el trabajo y la Seguridad Social y potenciales herramientas de mitigación”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/07/Externalidades.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis; ROCA, Guillermo (2021). “Plataformización de la economía y plataformas digitales. Su impacto en las relaciones laborales y los Recursos de la Seguridad Social”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/05/Plataformizacion-de-la-economia-y-plataformas-digitales.pdf>

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2021b). “La economía de vigilancia y las plataformas. Su evolución y la mitigación de sus externalidades negativas a través de la regulación y la fiscalidad”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2021/03/economia-de-vigilancia-y-plataformas.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2020b). “Los desafíos de las administraciones tributarias ante el futuro del trabajo en la nueva normalidad”. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Revista N.º 46 CIAT (Octubre/2020. Recuperado desde: (versión en español) https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_46/Espanol/2020_RAT_46_ebook_es.pdf (english version) Tax Administration Review CIAT/AEAT/ IEF No. 46 (November, 2020) https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_46/Ingles/2020_TR46_ebook_ing.pdf
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2020a). “Trabajo forzoso y trabajo infantil. El combate a la esclavitud del siglo XXI desde la Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2020/09/Trabajo-forzoso-y-trabajo-infantil..pdf>
- VADELL, GONZÁLEZ CAO et al. (2020). "Fiscalidad de las criptomonedas y la economía digital". Consejo Profesional de Ciencias Económicas C.A.B.A. Ed. Edicon. Buenos Aires. Recuperado de: <http://edicon.org.ar/wp-content/uploads/2020/11/FISCALIDAD-DE-LAS-CRIPTOMONEDAS-Y-DE-LA-ECONOM%C3%8DA-DIGITAL.-web.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2019). “El futuro del trabajo en la economía del conocimiento”. Instituto de Estudios de las Finanzas Públicas Americanas IEFPA. XXVIII Encuentro Internacional de Administradores Fiscales, noviembre de 2019, San Rafael, Provincia de Mendoza.

Recuperado de:

(academia.edu) https://www.academia.edu/44926422/El_Futuro_del_trabajo_en_la_econom%C3%ADa_del_conocimiento (versión en español en archivo

IEFPA) http://old.amfeafip.org.ar/seminario/2019/documentos/rodrigo_gc.pdf

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018a). “Los trabajadores de plataforma y la evolución de las relaciones laborales”. Presentación en VIII Congreso Nacional de Entes Recaudadores. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2018/10/CEAT_Trabajadores_de_plataforma.docx.pdf

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2018b). “La futura recaudación y fiscalización de las cotizaciones a la seguridad social ante los cambios de la economía digital”. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. Revista N.º 44 CIAT (Octubre/2018, en español). Recuperado desde: https://www.ciat.org/Biblioteca/Revista/Revista_44/espanol/2018_RAT44_ebook_es.pdf (English version) Tax Administration Review CIAT/AEAT/ IEF No. 44 (October, 2018) <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5625>

Tabla de Contenido

Tabla de contenido

Nota del Autor	3
Agradecimientos	3
Resumen	4
Palabras clave	4
Abstract	4
Keywords	5
Gestionar Personas y Capital Humano en una Administración Tributaria	6
Capítulo 1. La Sociedad del Conocimiento	9
Conocimiento: el Capital más Valioso en la Economía de Vigilancia	11
Personas: un Capital Valioso en las Organizaciones	12
Las Personas son Mucho Más que Recursos	13
Capital humano: Algo Más que Recursos Humanos	13
Síntesis del Capítulo	15
Capítulo 2. Gestionar un Macroproceso	17
Macroprocesos de las Administraciones Tributarias	17
Macroproceso de Gestión del Capital Humano	19
Gestionar con Mirada Estratégica	23
Gestionar con Mirada Centrada en las Personas	25
La Mirada Humanista	25
Las Personas Conformar la Organización	26
El Capital Humano Hace la Diferencia	27
Gestionar con Personas Capaces	27
Aportes de la Gestión Eficaz	29
Consecuencias de Gestionar Ineficazmente	29
Síntesis del Capítulo	30
Capítulo 3. Planificar la Gestión	32
Planificar	32

Gestión estratégica de personas y capital humano

66

Planificar la Fuerza Laboral	32
Planificar Estratégicamente la Fuerza Laboral	33
Alineación Estratégica de la Planificación de la Fuerza Laboral	33
Planificar Estratégicamente y con Foco en las Personas: Enfoques Compartidos	35
Identificar Prioridades Estratégicas y Posibles Acciones a Implementar	37
Impulsar el Plan Estratégico	37
Prever las Tendencias y Necesidades Futuras	38
Acompañar, Valorar y Capacitar a las Jefaturas de Línea como Desarrolladores de Personas	38
Mejorar el Clima Laboral	39
Síntesis del Capítulo	39
Capítulo 4. Alinear Estratégicamente la Gestión	41
Estrategia y Alineamiento	41
Alinear Estratégicamente las Funciones	42
Considerar Factores Internos y Externos	43
Gestión del Empleo con Vistas en las Necesidades Futuras	44
Desarrollar e Implementar la Estrategia	45
Desarrollo de la Estrategia	45
Implementación de la Estrategia	46
Incidencia en el Desempeño Organizacional	47
Alineamiento Estratégico	48
Relevancia	49
Síntesis del Capítulo	50
Comentarios Finales y Conclusiones	52
Conceptos Clave	55
Referencias	58
Publicaciones del Autor	60
Serie "Administración Tributaria del Siglo XXI"	60
Serie "Futuro del trabajo y trabajo del futuro"	61
Tabla de Contenido	64
Información del Autor	66

Información del Autor

Rodrigo Luis GONZÁLEZ CAO se recibió de Contador Público y Licenciado en Administración en la Pontificia Universidad Católica Argentina y ha cursado la Maestría en Administración Pública en la Universidad de Buenos Aires.

En el ámbito de las administraciones tributarias ha ejercido roles de jefatura en áreas de investigación, fiscalización, control de gestión y operaciones en la Dirección General Impositiva y en la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social de la ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP) de Argentina.

