

La Organización del Trabajo en una Administración Tributaria

 Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
CEAT 
Centro de Estudios en Administración Tributaria
Investigación y capacitación enfocados a los ingresos públicos



La Organización del Trabajo 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

Junio 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.

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 administración de personas y gestión del capital humano en las administraciones tributarias, ya sea a nivel nacional, subnacional o nivel local.

Se hace una presentación preliminar del estado del arte del proceso de organización del trabajo en las organizaciones, particularmente en las administraciones tributarias.

El objetivo principal es entender cómo se diseña un nomenclador de puestos de trabajo y perfiles que considere tanto la creciente complejidad y la progresividad vertical de las funciones como la profundización de la capacitación y de las habilidades con la finalidad de graduar horizontalmente el desempeño de cada posición laboral.

Asimismo, se destacan los beneficios del diseño de una trayectoria profesional que promueva la movilidad y el progreso de las personas que integran la organización.

Palabras clave

Administración Tributaria, Capital Humano, Recursos Humanos, Puesto de trabajo, Trayectoria profesional, 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 administration of people and human capital management in tax administrations, either at the national, sub national or local level.

A preliminary presentation of the state of the art of the work organization process in organizations is made, particularly in tax administrations.

The main objective is to understand how a nomenclature of jobs and profiles is designed that considers both the increasing complexity and vertical progressiveness of the functions as well as the deepening of training and skills in order to horizontally graduate the performance of each position.

Likewise, the benefits of designing a professional trajectory that promotes the mobility and progress of the people that make up the organization are highlighted.

Keywords

Tax Administration, Human Capital, Human Resources, Job position, Professional career, Strategic plan.

La Organización del Trabajo en una Organización Compleja

La Organización del Trabajo en el Macroproceso de Gestión de Personas

En el macroproceso de gestión de personas y del capital humano agrupamos a los procesos relacionados con el personal que integra la administración tributaria.

Dada la diversidad de procesos comprendidos vamos a recurrir al marco analítico propuesto por Francisco Longo (LONGO, 2002) y otros autores (ECHEBARRÍA, y otros, 2006). Para profundizar en las actividades del proceso de organización del trabajo vamos a recurrir a la adaptación de dicho marco a las administraciones tributarias que hemos realizado en nuestra publicación previa (GONZÁLEZ CAO, Gestión estratégica de personas y del capital humano, 2023).

Proceso de Organización del Trabajo y Subprocesos

Entre los macroprocesos de apoyo presentes en toda organización identificamos el macroproceso de gestión de personas y del capital humano. En él agrupamos cómo las administraciones tributarias toman decisiones relacionadas con su personal, el clima laboral, las relaciones de trabajo y el talento de las personas.

Francisco Longo propone un marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de Servicio Civil (LONGO, 2002). 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

En la presente publicación realizaremos una breve descripción del alcance de cada subproceso relacionado con la **Organización del trabajo**, poniendo el acento en lo que respecta a la definición de perfiles y diseño de puestos de trabajo.

Para ello diferenciaremos entre:

- **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.

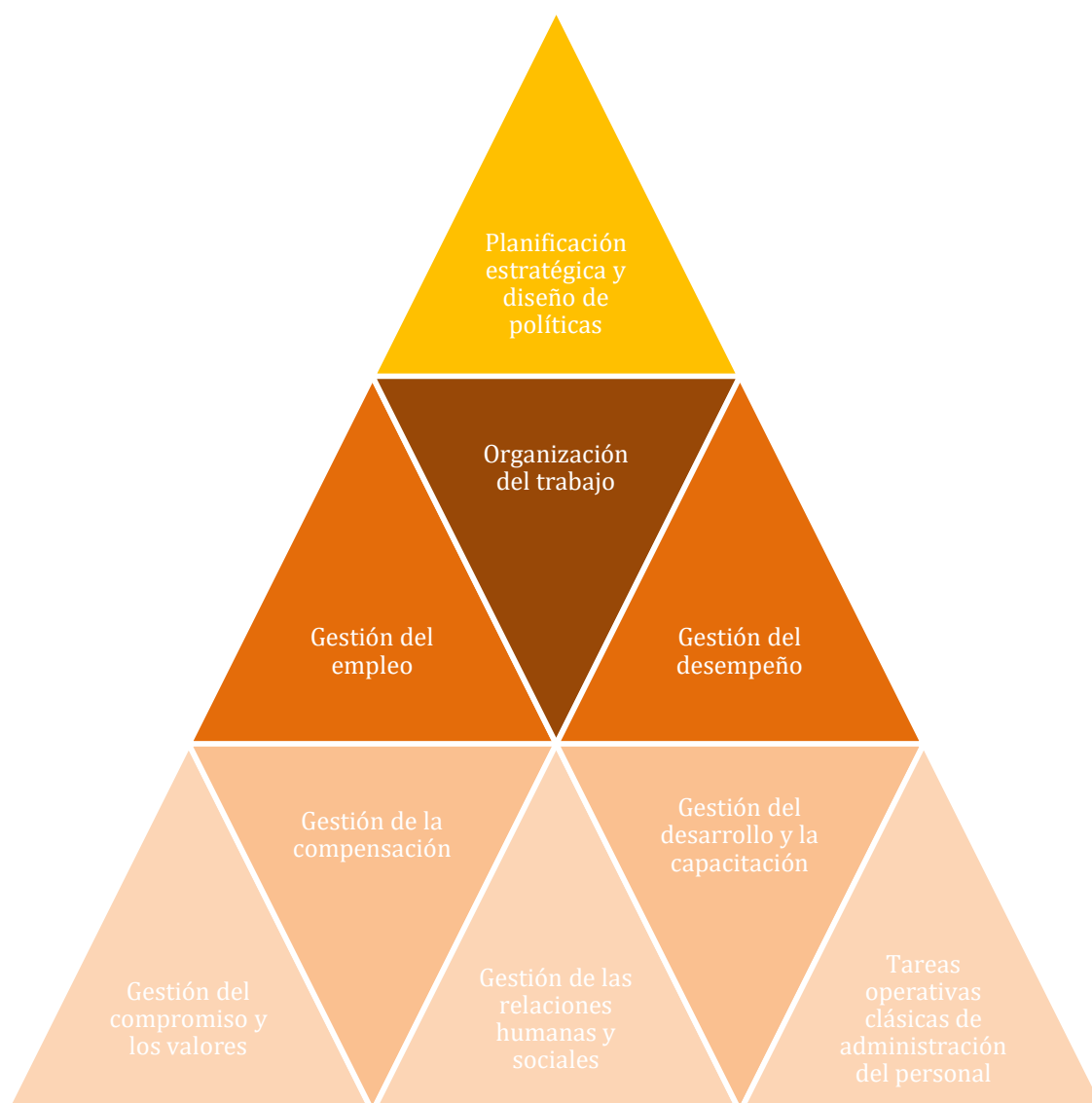


Figura 1. Procesos que integran el macroproceso de Gestión de Personas y del Capital Humano.

Importancia de la Función

El presente trabajo es complementario de otras iniciativas que ha impulsado el CEAT e intenta presentar una introducción a cómo se puede organizar el trabajo en ciertas organizaciones complejas como las administraciones tributarias.

En las organizaciones públicas, por su matriz burocrática, tanto la organización de la carrera administrativa del personal, como la estandarización de la clasificación ocupacional, la descripción de puestos de trabajo y la definición de trayectorias profesionales son funciones de alta relevancia. Claramente las administraciones tributarias no son la excepción a ello (GONZÁLEZ CAO, Transformación organizacional, 2022).

El esfuerzo por entender cómo organizar el trabajo en las administraciones tributarias en particular cuenta con valiosos antecedentes como el manual elaborado por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT, 2010) y, más recientemente, la 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).

Para complementar dichas miradas también hemos recurrido a otras fuentes que exploran la temática en las organizaciones en general (CHIAVENATO, 2009), (ECHEBARRÍA, y otros, 2006), (MC GREGOR, 1960), así como a la normativa nacional dictada por los organismos rectores del servicio civil y el empleo público (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

Ambas fuentes ofrecen diversos conceptos y planteos que nos parecen valiosos y que rescataremos a lo largo de la presente publicación.

Un Encadenamiento de Actividades

En primer lugar, analizaremos la importancia del diseño adecuado del nomenclador de puestos de trabajo y de la definición de perfiles, considerando la complejidad vertical de cada función y la profundización horizontal de la destreza para el desempeño de cada posición laboral.

Al analizar las buenas prácticas en la carrera administrativa exploraremos el valor de diseñar trayectorias profesionales claras que incentiven la movilidad y el avance personal.

Luego estudiaremos los beneficios que una administración tributaria puede aprovechar si mejora los diseños de las trayectorias profesionales.

Finalmente presentaremos un ejemplo práctico de aplicación de los conceptos presentados.

Organizar el Trabajo

La Organización del Trabajo en la Administración Pública

Weber, Fayol y la Organización del Trabajo

La **organización del trabajo** nace del paradigma burocrático formulado por Max Weber a

principios del siglo XX (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022).

La organización pública reproduce la lógica de Weber de la verticalidad de las jerarquías organizacionales, las competencias rigurosamente fijadas y el diseño de una carrera escalafonaria conformada por grupos, categorías y niveles (OLSEN, 2005).

Como la estructura organizacional weberiana debe estipularse formalmente, estableciendo jerarquías y especializaciones, se vuelve una necesidad de primer orden la **división funcional del trabajo** por medio de normas estandarizadas e impersonales (WEBER, 2014).

Complementariamente a ello, si nos remontamos a los catorce principios generales de la administración de Fayol encontramos que el primero de ellos es la división del trabajo (FAYOL, 2019).

El principio de división del trabajo de Fayol propone que una actividad sea fraccionada en pequeñas microtarefas que permitan al personal especializarse. Como consecuencia de ello, la definición de los puestos de trabajo tiene como finalidad la especialización de las personas para aumentar la eficiencia de la organización (FAYOL, 2019).

Para lograrlo, el proceso de **organización del trabajo** se enfoca en la definición de perfiles y en el diseño de puestos de trabajo. Chiavenato llama “**modelado del trabajo**” (CHIAVENATO, 2009) a este proceso que comprende, entre otras cosas, la organización de la carrera administrativa del personal, es decir la estandarización de la clasificación ocupacional y la descripción de puestos de trabajo.

A su vez, también incluye el diseño de trayectorias profesionales, definiendo tanto los movimientos verticales asociados a la complejidad de una función como los horizontales propios de la

profundización de las destrezas y capacitaciones necesarias para desempeñar una tarea.

Por sus implicancias y, también por sus condicionamientos, la **organización del trabajo** tiene una relación estrecha con el diseño organizacional, la arquitectura de la organización y las opciones de gobernanza elegidas (CHIAVENATO, 2009).

Las Administraciones Tributarias y la Organización del Trabajo

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

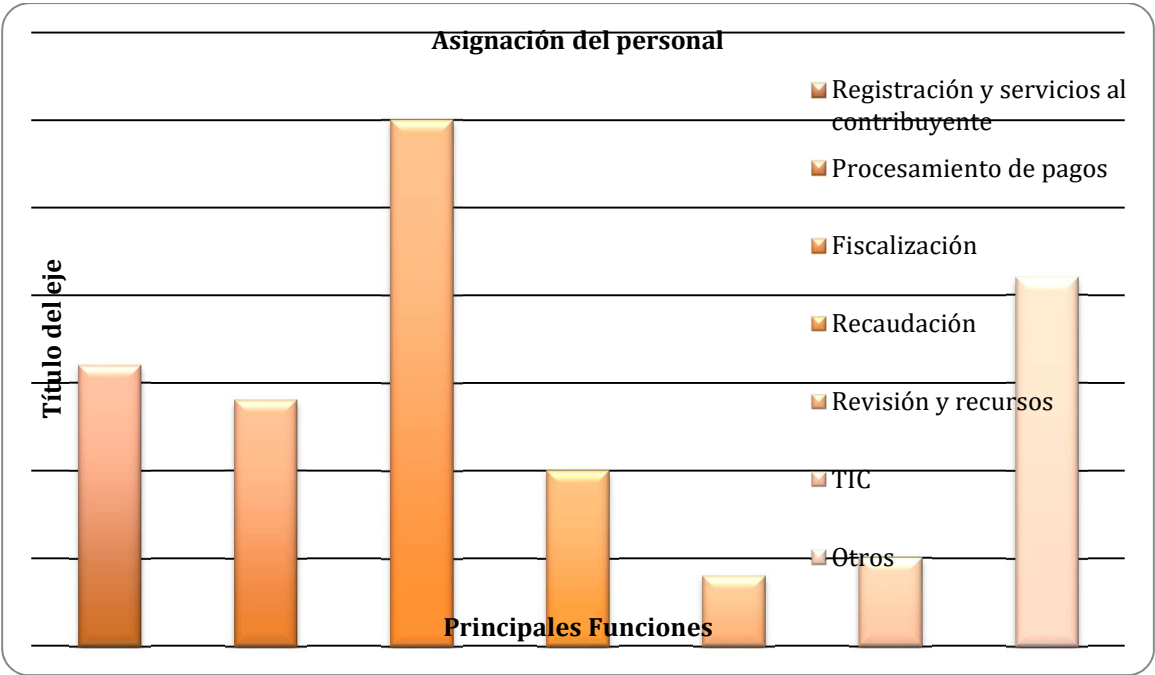
En línea con dicha afirmación, OCDE remarca que, como los costos salariales promedian más del 70% de los gastos operativos de las administraciones tributarias, dichas organizaciones enfrentan una «*doble presión*» que se origina en el cambio tecnológico y en las limitaciones presupuestarias (OCDE, 2017).

Tanto el cambio tecnológico como las restricciones presupuestarias tienen fuerte incidencia sobre la división del trabajo en las administraciones tributarias de acuerdo con la encuesta ISORA (International Survey on Revenue Administration) que recopila información de las administraciones tributarias de 159 países (CIAT, 2021).

Esta situación se ve agravada en el caso del nivel tributario nacional en Argentina, en el cual la

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

En lo referente a la organización del trabajo, el informe “*Administración Tributaria 2019: Información comparativa sobre la OCDE y otras economías avanzadas y emergentes*” identifica la distribución del personal por función según los valores promedio que se muestran a continuación en el cuadro (OCDE, 2019).



Cuadro 1. Asignación del personal por función. Fuente: (OCDE, 2019), "Cuadro D.4"

Como señalamos en una publicación previa, las personas son un elemento gravitante en la operación exitosa de cualquier administración tributaria y, a su vez, se convierten en un activo valioso que debe ser gestionado de manera estratégica, volviendo realidad la remanida frase “**nuestra gente es nuestro mayor activo**” (GONZÁLEZ CAO, Gestión estratégica de personas y del capital humano, 2023).

Una adecuada gestión del personal es necesaria para asegurar una gestión estratégica de cualquier organización compleja. Como señala el informe “*Administración Tributaria 2022: Información comparativa sobre la OCDE y otras economías avanzadas y emergentes*” las mayores preocupaciones de la gestión de personas en las administraciones tributarias es contar con personal competente, profesionalizado y con capacidad de adaptarse a los cambios exponenciales (OCDE, 2022).

Nomenclador de Puestos de Trabajo y Funciones

Puestos de Trabajo y Perfiles de Puesto

En las organizaciones públicas complejas el diseño de la carrera administrativa es una consecuencia lógica del paradigma burocrático (GONZÁLEZ CAO, Procesos críticos y buena gobernanza, 2022) y se basa en la definición de un catálogo de puestos de trabajo.

En Argentina la administración tributaria de nivel nacional (AFIP) recurre a un nomenclador de puestos y funciones diferente al utilizado por el resto de la Administración Pública Nacional. No obstante ello, para introducir el tema partiremos del desarrollo conceptual que ha realizado la Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP) y algunos rasgos destacados del Sistema Nacional de Empleo Público de

Argentina (SINEP).

El SINEP define al ***Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones*** como una herramienta que sirve para organizar, clasificar y ordenar el universo de puestos existentes. Su utilidad excede a su vínculo con la gestión del empleo y resulta también un insumo muy valioso para los demás subsistemas de Gestión de personas y del capital humano como los de gestión de la compensación, capacitación y desarrollo del personal (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

La ***Guía Metodológica para la utilización del Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones SINEP*** de la ONEP define qué es un puesto de trabajo.

Un ***Puesto de trabajo*** es el cargo que una persona ocupa en una organización y se define considerando el objetivo, alcance, responsabilidades y requisitos necesarios para su ocupación (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

En el caso del SINEP el Agrupamiento, Nivel Escalafonario y Nivel de Destreza tienen estrecha relación con el puesto de trabajo y el perfil de puesto (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022). Los puestos de trabajo luego se materializarán en perfiles.

Un ***Perfil de Puesto*** es la descripción concreta de las principales tareas, funciones, competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes que debe poseer una persona para desempeñarse exitosamente en el mismo (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

Los Perfiles contemplan las necesidades y cultura institucionales (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

Diseño de Puestos de Trabajo y Perfiles

En la lógica weberiana previamente señalada, cada puesto de trabajo y su correspondiente perfil debe tener una descripción de la tarea detallando, entre otros, los siguientes elementos:

- Nombre del puesto de trabajo,
- Finalidad del puesto,
- Tareas y responsabilidades que desempeña (acciones más relevantes, entregables o productos finales, frecuencia con que se realizan, insumos y resultados),
- Organización de la tarea y modalidad de prestación (tarea de campo, trabajo de escritorio),
- Habilidades previas requeridas (experiencia laboral previa, competencias transversales y relacionadas con la tarea, habilidades inter-relacionales),
- Ubicación de la posición (nombre del área, misión, macroproceso que integra),
- Relaciones jerárquicas y destinatarios (quienes reciben sus resultados, con quienes interactúa interna y externamente).

En la lógica weberiana de las organizaciones jerárquicas, los puestos se definen a partir de su alcance, funciones y responsabilidades, determinando los requisitos y condiciones necesarios para su ocupación. Como ya señalamos, los puestos de trabajo posteriormente se materializan en perfiles.

La descripción de puestos no es personalizada y se debe evitar la tentación de asociarla a una única persona. Según el volumen de trabajo relacionado con las actividades indicadas en la descripción

del trabajo, especialmente en las organizaciones complejas y de gran extensión encontraremos varias personas que utilicen la misma descripción.

El embarcarse en un proceso de diseño de puestos de trabajo conlleva un esfuerzo adicional por realizar una descripción suficientemente amplia de los puestos similares, cuidándose de caer en ningún extremo:

- Un extremo es no delinear la tarea por la excesiva ambigüedad al perfilarla.
- El otro extremo es abrir tanto el abanico de descripciones que se llegue a la exageración de describir como puestos diferentes aquellos que apenas se diferencian por la unidad organizacional en la cual se ubican, pero no en las tareas que realizan.

Sin embargo, cuando la complejidad del trabajo y la destreza o habilidades requeridas es diferente se deben realizar descripciones separadas de los puestos de trabajo. Para ello puede recurrirse a la diferenciación entre la complejidad vertical de una función y la destreza horizontal en el mismo puesto. Esta diferenciación, no siempre presente en todas las organizaciones, permite distinguir entre la destreza en el desempeño de las actividades asignadas (grado creciente de desenvolvimiento en el puesto en sentido horizontal) y el alcance de la tarea (complejidad creciente en sentido vertical).

La diferenciación, a su vez, podrá servir de base para el diseño de trayectorias profesionales basadas en movimientos verticales a través de una función que crece en complejidad conjugados con otros movimientos horizontales de especialización en el puesto.

Complejidad y Progresividad Vertical

Una buena práctica que puede observarse para la construcción de la denominación de los puestos de trabajo es tener en cuenta una identificación genérica que considere el alcance diferenciado de las acciones y tareas asociadas a la complejidad de cada posición laboral. Por ejemplo, el

Nomenclador de Puestos y Funciones del Sistema Nacional de Empleo Público de Argentina (SINEP)

define cinco tipos que representan una progresividad vertical asociada al nivel de complejidad de una función laboral (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022):

- Especialista,
- Referente,
- Analista,
- Técnico,
- Asistente.

Siguiendo la descripción del SINEP el siguiente cuadro describe el alcance de cada identificación genérica de puesto en función de su complejidad:

Complejidad	Alcance
Especialista	Es la función que requiere emitir opinión propia, precisa, autorizada e idónea basada en la especificidad que tiene en un área de conocimiento. Conciene a aquellos puestos que correspondan al personal con mayor competencia y conocimientos en la temática relativa a su puesto de trabajo.
Referente	Transmite y comparte dentro del equipo de trabajo los conocimientos aprehendidos a lo largo de su carrera. Conciene a aquellos puestos que correspondan con el personal con mayor experiencia y reconocimiento en su puesto, temática y tareas.
Analista	Realiza tareas profesionalizadas y define basándose en su profesión – idoneidad y experiencia. Emite opinión calificada sustentada en su formación

	académica profesional. Alcanza conclusiones mediante la interpretación de datos acorde al marco normativo vigente. Conciernen a aquellos puestos que realizan actividades o tareas que implican el análisis, elaboración, evaluación y asesoramiento.
Técnico	Ejecuta un proceso-procedimiento-práctica de manera ordenada y estable para alcanzar un resultado, cumpliendo determinados pasos y requisitos preestablecidos.
Asistente	Realiza tareas de soporte y apoyo. Prepara elementos materiales, documentales, de equipamiento e insumos y asegura su disponibilidad y operatividad.

Cuadro 2. Progreso vertical y niveles de complejidad de una función laboral

Lo que define la categorización es la complejidad de la tarea y no el título profesional de la persona. Es decir que, tal como explica la **Guía metodológica del SINEP**, es importante aclarar que no todos los agentes que tengan formación académica de nivel terciario, tendrán necesariamente un puesto denominado “Técnico” porque estos puestos son los que aplican de manera ordenada y estable procedimientos, prácticas y/o pasos preestablecidos (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

En consecuencia, una persona que haya completado estudios terciarios no solamente puede desempeñarse como técnico, sino que podría también tener un puesto de Asistente con Nivel de Destreza Avanzado o ser reconocido como un Especialista con Nivel de Destreza Medio.

Destreza y Progresividad Horizontal

El progreso horizontal se expresa por la experiencia en el desempeño de la tarea, por la capacitación adquirida, por las habilidades y competencias que posee la persona y por la destreza que demuestra al ejecutar las actividades asignadas. Es decir, es mucho más que el mero transcurso del

tiempo.

Capacitación, Habilidades y Destreza			
Básico (ingresante)	Inicial	Intermedio	Avanzado

Cuadro 3. Progreso horizontal

Para cada nivel de complejidad de una función (asistente, técnico, analista, experto) deberá reconocerse el progreso horizontal en el puesto (básico, inicial, intermedio, avanzado) con base en la capacitación realizada, las habilidades adquiridas y la destreza demostrada en el desempeño de cada función laboral.

Para el desarrollo de su carrera, el personal recorre niveles consecutivos de promoción horizontal. Por ejemplo, en la Administración Pública Nacional de Argentina el Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP) denomina “*tramo*” a los niveles que acceden las personas como consecuencia de la acreditación de crecientes rangos de profesionalización de sus competencias y habilidades laborales (progresividad vertical).

Tal como define la **Guía metodológica para la utilización del Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones SINEP** de la ONEP, el Nivel de Destreza del puesto se puede definir teniendo en cuenta factores tales como grado de autonomía dentro de la competencia asignada, índole de las responsabilidades implicadas, calidad y cantidad de tareas (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

Pero, como señala el **Manual de Tramo Escalafonario SINEP** de la ONEP, el avance horizontal habilita a la persona a desempeñar tareas, funciones y responsabilidades asociadas al grado de destreza y capacitación (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022).

Por su parte, el **Manual de Promoción de Grado SINEP** de dicha ONEP, aclara que el personal puede avanzar horizontalmente en su Carrera en una escala de Grados dentro del mismo Nivel Escalafonario (Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP, 2022). En el caso del SINEP la escala horizontal prevé 10 Grados ordinarios como así también la asignación de Grados extraordinarios para que en el caso que ciertas personas hayan alcanzado el Grado máximo puedan seguir progresando en su Carrera dentro de su Nivel.

Trayectoria Profesional

Concepto de Trayectoria Profesional

Definimos a la **trayectoria profesional** como una serie relacionada de puestos de trabajo que se diferencian por sus niveles crecientes de complejidad dentro de una determinada función laboral.

Un adecuado diseño de la trayectoria profesional permite al personal pasar a trabajos más desafiantes a medida que crece su experiencia, destreza, capacitación y capacidad.

A su vez, cuando aumenta la complejidad del trabajo y la destreza requerida para desempeñar el puesto, la compensación que recibe la persona debiera reflejarse acrecentada en similar proporción en

la estructura salarial.

La trayectoria profesional va a surgir de la intersección de movimientos verticales (asociados a la complejidad de la tarea) y horizontales (relacionados con la capacitación y destreza necesarios para desempeñar el puesto):

Complejidad	Capacitación, Habilidades y Destreza		
Experto	---	Intermedio	Avanzado
Analista	Inicial	Intermedio	Avanzado
Técnico	Inicial	Intermedio	Avanzado
Asistente	Básico -> Inicial	Intermedio	Avanzado

Cuadro 4. Trayectoria profesional

Esta diferenciación entre movimientos verticales y movimientos horizontales no siempre está presente en todas las organizaciones. Sin embargo, su adopción es recomendada porque resulta útil para distinguir entre la destreza en el desempeño de las actividades asignadas (grado creciente de desenvolvimiento en el puesto en sentido horizontal) y el alcance de la tarea (complejidad creciente en sentido vertical).

Cada organización, al diseñar la trayectoria profesional, puede incluir o suprimir alguno de los estadios verticales (complejidad) u horizontales (capacitación, destreza) reseñados en el cuadro previo, principalmente en los extremos de la carrera. Por ejemplo: definir que el nivel de complejidad de experto solamente comprenda dos grados (intermedio y avanzado) o, por el contrario, que el nivel

asistente incluya un nivel básico o principiante para receptar a los nuevos ingresos.

Diseño de Trayectoria Profesional

Una trayectoria profesional debe reconocer la experiencia, la responsabilidad y el compromiso.

Pero también debe reflejar la naturaleza y complejidad de ciertos tipos de trabajo.

Una descripción de puestos de trabajo y perfiles bien diseñada debe incluir el nivel de responsabilidad esperado y, en consecuencia, también la escala salarial asociada.

Al diseñar una trayectoria profesional dentro de una administración tributaria deben considerarse una serie de pasos. El primero de ellos, sin dudas, es establecer en una normativa clara y conocida por todo el personal cómo es el acceso a las categorías de carrera, cuáles son los grados y qué requisitos mínimos de experiencia deben observarse para la admisión a la contratación y para la promoción tanto horizontal como vertical.

La Movilidad y el Avance Profesional

Por lo general, las administraciones tributarias poseen autonomía para gestionar las trayectorias profesionales por medio de programas de movilidad interna. Esta discrecionalidad puede ayudar a aplicar más eficazmente la planificación de la fuerza laboral.

Una trayectoria profesional debe tener requisitos claros para el avance profesional, por ejemplo, competencias y condiciones profesionales que apoyen positivamente las políticas de integración y diversidad como el equilibrio de género en el nivel de alta dirección.

También debe tener disposiciones para apoyar al personal con situaciones prioritarias que la organización o políticas públicas hayan priorizado en su protección y promoción, por ejemplo, madres lactantes, adoptantes de infantes, discapacidades, grupos sociales subrepresentados, etcétera.

Las condiciones también pueden prever consecuencias para ciertas sanciones disciplinarias graves, por ejemplo, imposibilidad de postularse por una cantidad de tiempo.

La trayectoria profesional y el sistema de movilidad deben revisarse con cierta periodicidad. En dicha revisión se debe considerar la tasa de satisfacción del personal y las jefaturas con los cambios de carrera. Esto permite que se tomen medidas correctivas para los próximos años.

Equilibrios e Incentivos

Al desarrollar el concepto de trayectoria profesional hemos puesto un acento importante en los puestos de trabajo y perfiles de las funciones sin personal a cargo (con dedicación simple).

Sin embargo, las organizaciones deben garantizar un equilibrio entre la carrera gerencial y la carrera técnica porque un diseño con mirada estratégica y centrada en las personas no presenta ambas cuestiones como excluyentes entre sí.

Las trayectorias profesionales deben ofrecer oportunidades para que todo el personal progrese tanto horizontal como verticalmente.

Por un lado, la promoción de la carrera gerencial es una fuente de futuros candidatos a las jefaturas superiores (alta gerencia).

Por su parte, la promoción de la carrera técnica debe estar orientada al mantenimiento de competencias críticas clave y a la retención de las habilidades escasas.

Incluso puede diseñarse algún mecanismo para que el personal recientemente contratado en niveles inferiores que pudiera tener calificaciones avanzadas pueda aspirar a una promoción luego de transcurrido cierto período (en algunos casos se requiere cumplir un período previo de “*carencia*” pensado para adquirir conocimiento de la organización).

Las trayectorias profesionales y los programas de desarrollo deben tener en cuenta las necesidades organizacionales de funciones especializadas, no descuidando las propias de los procesos críticos clave que integran el “*core business*” de la organización.

Por ejemplo, las administraciones tributarias tienen como prioridad garantizar el cumplimiento tributario de los contribuyentes y, por lo tanto, es posible que deban priorizar la mejora de las habilidades de gestión del riesgo de cumplimiento. Esto puede requerir la movilidad horizontal del personal a un rol diferente (por ejemplo, de un puesto de gestión de cumplimiento a un puesto de control del incumplimiento).

Una buena práctica es invertir en las trayectorias profesionales del personal con talento

potencial para el futuro. Para ello, es importante ser transparente sobre el tipo de talento que la organización privilegia y cuáles son las potenciales perspectivas (esto se relaciona con la retención del talento escaso, especialmente el relacionado con ciertas áreas críticas o relacionadas con la transformación organizacional).

De manera similar, también es necesario mitigar el riesgo de perpetuar prácticas que no reconocen el mérito, las habilidades, la experiencia y el desarrollo personal o que refuerzan sesgos (como el sesgo de género). Cuando se reducen las oportunidades de progreso profesional, las administraciones tributarias pueden tener que considerar ofrecer una experiencia más amplia, como asignaciones de desafío de movilidad horizontal en un proyecto de gestión del cambio.

Wegman al referirse a la movilidad y el progreso en la carrera advierte que la fijación repetitiva de tareas y equipos es una forma de bloquear la motivación e incluso de volver innecesaria la continuidad de la formación (WEGMAN, 2021). Por ello es muy importante que el personal perciba que sus esfuerzos de mejora le abren oportunidades hacia otras tareas o de profundizar sus destrezas y capacitación.

Beneficios de una Trayectoria Profesional

A partir de todo lo expresado, podemos sintetizar que el diseño de una trayectoria profesional puede redundar en los siguientes beneficios para la organización:

- **Gestión mejorada del rendimiento:** Establecer una trayectoria profesional clara puede

contribuir a una mejor gestión del desempeño individual de cada persona. Al conocer la trayectoria profesional diseñada por la organización, las jefaturas y el personal pueden involucrarse más adecuadamente en la gestión de la carrera administrativa, comprendiendo mejor las consecuencias de la promoción para cada uno.

- **Motivación y retención:** La progresión profesional y el desarrollo personal son herramientas importantes de motivación del personal y retención del talento humano de la organización. La progresión de la carrera no tiene que incluir solamente la promoción. Las personas también valoran una mayor autonomía, la asunción progresiva de responsabilidades, la posibilidad de cumplir un trabajo variado y cuáles son las oportunidades que se le ofrecen a cada uno para aprender nuevas habilidades a través de asignaciones de movilidad horizontal.
- **Mayor transparencia:** La definición de las reglas de carrera y movilidad, incluido un mecanismo de apelación, puede proporcionar una mayor transparencia para el personal. Una buena práctica a considerar es la creación de un micrositio en la intranet institucional que explique las trayectorias profesionales y las normas que rigen la movilidad. La definición de los distintos criterios también permite modelar posibles trayectorias profesionales en un Sistema de Información de recursos humanos, utilizando datos esenciales que obran en los registros (habilidades, evaluación, etc.).
- **Planificación de la sucesión:** La trayectoria profesional es importante para el plan de sucesión. Esto implica identificar y desarrollar futuros líderes y altos directivos, así como personas que desempeñen funciones críticas para la empresa. En ambas cuestiones es crítico seleccionar a los potenciales reemplazos y formarlos con tiempo. El objetivo es asegurar la continuidad en el desempeño de las principales funciones clave de manera efectiva ante la eventualidad de que el titular del puesto actual deje la administración tributaria o sea promovido desde su puesto actual a otro.

Ejemplo práctico

Previamente definimos a la trayectoria profesional como una serie relacionada de puestos de trabajo que se diferencian por sus niveles crecientes de complejidad dentro de una determinada función laboral.

Cuando la trayectoria profesional está bien diseñada el personal puede progresar a puestos de trabajo más desafiantes a medida que crece su experiencia, destreza, capacitación y capacidad.

La trayectoria profesional debiera surgir de una conjunción entre movimientos verticales (asociados a la complejidad de la tarea) y horizontales (relacionados con la capacitación y destreza necesarios para desempeñar el puesto). Por ejemplo, si ponemos el foco en una administración tributaria en el macroproceso de inspección y fiscalización, vamos a encontrar una función laboral que es la actividad de realizar auditorías fiscales e inspecciones tributarias.

Si bien conceptualmente la actividad de inspeccionar es una y está definida en el marco legal de la administración tributaria, podemos encontrar matices y niveles de grado que diferencian a las fiscalizaciones de escritorio interna de las actividades de campo externas. A su vez, entre las actividades de control en los establecimientos podemos diferenciar entre los controles ex-ante y preventivos, los controles rápidos y por módulos y los controles exhaustivos e integrales que, por su parte, se diferenciarán en su grado de profundidad y relevancia.

Por lo tanto, el tipo de contribuyente auditado (pequeña empresa, gran contribuyente), el área de negocio (impositiva, aduanera o recursos de la seguridad social) o la complejidad de las tareas (puntual, modular o integral) puede presentar niveles de grado significativamente diferentes.

Para reflejar estas diferencias, el trabajo de "*inspección*" podría graduarse según complejidad ascendente en:

- asistente de fiscalización,
- técnico verificador,
- analista de fiscalización,
- fiscalizador,
- inspector experto (en grandes grupos económicos o en una materia especializada).

Esta progresión de varios niveles es un ejemplo de una posible trayectoria profesional. El personal puede progresar a través de la misma especialidad (como los grados de inspección reseñados) o pueden cambiar de especialidad, según los requisitos educativos, de destrezas y de experiencia del puesto (pasar a otras tareas como investigación o revisión y recursos).

Una adecuada descripción de puestos de trabajo y el consecuente diseño coherente de una trayectoria profesional redundan en una mejor administración de todo el ecosistema de gestión de personas y del capital humano. Por ejemplo, incide en una evaluación de desempeño más eficiente, pero también en una definición más precisa de los contenidos de capacitación de un programa de formación para el puesto.

Comentarios Finales y Conclusiones

En las páginas previas hemos intentado señalar la importancia de organizar el trabajo.

A modo de síntesis de lo reseñado hasta aquí, podemos decir que es importante desarrollar buenas prácticas de contratación y una trayectoria profesional clara y transparente. Esos elementos se reflejarán en una política de remuneración adecuada para atraer, motivar y retener al personal, especialmente a los talentos escasos que son altamente demandados por otras organizaciones en el mercado laboral.

En primer lugar, el diseño de puestos de trabajo y perfiles debe ser suficientemente exhaustivo para que la persona comprenda las tareas que debe desarrollar.

A su vez, la complejidad de las tareas que integran una función laboral determina una progresividad vertical que debe ser reconocida en la designación del puesto de trabajo.

Por su parte, la destreza y la capacitación adquiridas en el desempeño del puesto deben ser reconocidas en una progresividad horizontal de grados de madurez de la tarea.

Como resultado de ello, una trayectoria profesional debiera expresarse como una serie relacionada de puestos de trabajo que se diferencian por sus niveles crecientes de complejidad dentro de una determinada función laboral.

Estas cuestiones no pueden dejarse al azar y, a su vez, requieren una revisión periódica que

mantengan actualizada la organización del trabajo porque tanto la progresión como el desarrollo profesional se alimentan de este proceso y, asimismo, deben ser aprovechados como herramientas de motivación y retención del personal.

Pero un diseño adecuado de la trayectoria profesional también tiene implicancias en el compromiso y en el desempeño porque estimula al personal a asumir roles más desafiantes y, como consecuencia de ello, les debe reconocer una compensación acorde.

Al analizar las experiencias de servicio civil en América Latina, Oscar Oszlak advierte que la implementación acrítica de buenas prácticas en forma de "*enlatados*" sin la necesaria adaptación a los factores propios de cada institución 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).

Al respecto, la elaboración de manuales de procedimientos, sistemas de clasificación de puestos y otras iniciativas similares lucen insuficientes para reducir la brecha entre iniciativa y logro si no se trabaja fuertemente en el alineamiento estratégico y la cultura organizacional (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).

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 (OSZLAK, El servicio civil en América Latina y el Caribe, 2001). Dicha inercia se origina en la resistencia a los cambios y en el cuestionamiento de los equilibrios de poder y status en la organización.

Se espera que el presente análisis estimule la futura discusión de autoridades gubernamentales y especialistas en torno a la profesionalización del empleo público, especialmente en las organizaciones de mayor complejidad, entre las cuales incluimos, sin dudarlo, a las administraciones tributarias.

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

- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera 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*. Ciudad de Panamá, República de Panamá: Centro Interamericano de Administraciones Tributarias - CIAT.
- CIAT. (2015). *Modelo de Código Tributario*. Ciudad de Panamá: CIAT.
- CIAT. (2021). *Panorama de las Administraciones Tributarias: estructura; ingresos, recursos y personal; funcionamiento y digitalización*. 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.
- FAYOL, H. (2019). *Administración Industrial y General*. México: Fondo de Cultura Económica.
- FMI, CIAT & al. (2022). *Curso de gestión de recursos humanos*. Washington: FMI.
- GONZÁLEZ CAO, R. L. (2022). *Procesos críticos y buena gobernanza. Juntos, pero no revueltos*. (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. (2023). *Gestión estratégica de personas y del capital humano*. (U. d. Facultad de Ciencias Económicas, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios en Administración Tributaria, CEAT.
- 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.
- MC GREGOR, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- OCDE. (2017). *Tax Administration 2017: Comparative information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2019). *Tax Administration 2019: Comparative information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. París: OECD Publishing.
- OCDE. (2022). *Tax Administration 2022: Comparative information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. París: OECD Publishing.
- Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP. (2022). *Guía Metodológica para la utilización del Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones SINEP*. Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP. (2022). *Manual de Promoción de Grado SINEP*. Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.

- Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP. (2022). *Manual de Tramo Escalonario SINEP*. (D. d. Personal, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Oficina Nacional de Empleo Público - ONEP. (2022). *Nomenclador Clasificador de Puestos y Funciones SINEP*. Buenos Aires, Argentina: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- OLSEN, J. (Febrero de 2005). Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia. (C. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Ed.) *Reforma y Democracia*(31).
- 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. (2020). *El Estado en la era exponencial* (1° ed.). Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP.
- WEBER, M. (2014). *Economía y sociedad* (Tercera edición ed.). (F. G. Villegas, Ed., J. M. Echavarría, J. Roura Parella, E. Imaz, E. García Maynez, J. Ferrater Mora, & F. Gil Villegas, Trads.) México, México: Fondo de Cultura Económica, FCE.
- WEGMAN, G. (2021). *La motivación como factor crítico del empleo público*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de la Administración Pública - INAP.

Publicaciones del Autor

Serie "Gestión de personas y del capital humano"

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023a). "Gestión estratégica de personas y del capital humano". Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/04/gestion-estrategica-de-personas-y-capital-humano.pdf>
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023b). "Organizar la función de gestión de personas y del capital humano en una Administración Tributaria". Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. Recuperado desde: <https://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2023/05/Organizar-la-funcion-de-gestion-de-personas-y-capital-humano-en-una->

[AATT.pdf](#)

- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023c). “La organización del trabajo en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires.
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023d). “La gestión del empleo en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023e). “La gestión del desempeño en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023f). “La gestión del desarrollo y la capacitación en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023g). “La gestión de la compensación en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023h). “La gestión del compromiso y los valores en una Administración Tributaria”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)
- GONZÁLEZ CAO, Rodrigo Luis (2023i). “Gestionar personas y capital humano en una Administración Tributaria. Caso práctico: AFIP”. Centro de Estudios en Administración Tributaria – CEAT. Universidad de Buenos Aires. (en proceso de edición)

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	5
Keywords	5
La Organización del Trabajo en una Organización Compleja	6
La Organización del Trabajo en el Macroproceso de Gestión de Personas	6
Proceso de Organización del Trabajo y Subprocesos	6
Importancia de la Función	8
Un Encadenamiento de Actividades	10
Organizar el Trabajo	10
La Organización del Trabajo en la Administración Pública	10
Weber, Fayol y la Organización del Trabajo	10
Las Administraciones Tributarias y la Organización del Trabajo	12
Nomenclador de Puestos de Trabajo y Funciones	14
Puestos de Trabajo y Perfiles de Puesto	14
Diseño de Puestos de Trabajo y Perfiles	15
Complejidad y Progresividad Vertical	17
Destreza y Progresividad Horizontal	19
Trayectoria Profesional	21
Concepto de Trayectoria Profesional	21
Diseño de Trayectoria Profesional	22
La Movilidad y el Avance Profesional	23
Equilibrios e Incentivos	24
Beneficios de una Trayectoria Profesional	26
Ejemplo práctico	27

Comentarios Finales y Conclusiones	29
Conceptos Clave	32
Referencias	35
Publicaciones del Autor	36
Serie "Gestión de personas y del capital humano"	36
Serie "Administración Tributaria del Siglo XXI"	37
Serie "Futuro del trabajo y trabajo del futuro"	38
Tabla de Contenido	42
Información del Autor	44

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.



*Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas*

CEAT



Centro de Estudios en Administración Tributaria

Investigación y capacitación aplicados a los ingresos públicos