

DE FANTASMAS Y TRIBUTOS*

(Acerca de las prácticas tributarias, los recursos humanos y la psicología)

Por Manuel Calviño

MANUEL CALVIÑO Dr., Obtuvo su doctorado en la Universidad Estatal de Moscú "M. V. Lomonosov". Profesor titular de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, consultor empresaria y comunicador social. Ha publicado libros y artículos en publicaciones nacionales e internacionales referentes al desarrollo de la Psicología, Comunicación, Marketing, Grupos de Trabajo, entre otros. Conductor del programa de la televisión cubana "Vale la pena" por más de 20 años.

Para la oficina nacional de la administración tributaria (ONAT) soy, como muchos otros psicólogos, un contribuyente más. Pero he sido invitado a este Taller Internacional a disertar (preferiría decir pensar en voz alta) sobre algunos aspectos psicológicos relacionados con tan importante función social (me refiero obviamente al pago de los impuestos, probablemente la cara más visible para la población de todo lo que hace la oficina). En la invitación que me hicieron se incluía el tema de la gestión de recursos humanos y, profesionalmente, donde quiera que aparece la palabra "humano", estoy convencido que la psicología tiene cosas importantes que decir. Mi pretensión no es mucho más que asomarme a algunos de los aspectos en los que mi profesión pudiera y debiera convertirse en aliada del trabajo de la ONAT.

Pido por anticipado su benevolencia y tolerancia ante alguna imprecisión técnica específica en lo que al tema tributario se refiere. Pido además que tomen mi intervención como la de un amigo que siempre cree que puede ayudar y no espera más que el beneficio de sentirse compartiendo. A cambio les doy mi promesa de ser breve (aunque no demasiado) y mi intento de que no la pasen mal (si es que se esmeran en hacerlo).

He dividido mi intervención en tres secciones: UN FANTASMA RECORRE EL MUNDO; OTRO FANTASMA RECORRE EL MUNDO y CAZAFANTASMAS. Con ellas quiero llegar a una inexorable la ley. Espero convencerlos.

I - UN FANTASMA RECORRE EL MUNDO: el cobrador de impuestos.

La cordura y el marketing aplicado a la participación en Eventos científicos y profesionales me aconsejan comenzar relajadamente. Comenzaré entonces con un chiste, aunque temo que no será especialmente chistoso en este auditorio. Pero al menos me abre las puertas y me sirve como punto de partida de mi intervención.

* Texto íntegro de la Conferencia dictada por el autor en el Taller Internacional de la Oficina Nacional Tributaria de la República de Cuba

En una cantina un hombre de estatura descomunal y musculatura de gigante toma un limón y lo exprime a la vista de los parroquianos. Luego los desafía a todos:-"El que pueda sacarle una gota más de jugo a este limón se ganará mil dólares". Prueban los más jóvenes y fuertes, y ninguno consiguió sacarle una gota más al limón exprimido por el coloso. Del fondo del salón sale un hombrecito pequeño, flacucho, insignificante, y pide hacer él también la prueba. Todos se ríen del debilucho. El hombrecito toma el limón, lo aprieta y... del limón salen seis o siete gotas más de jugo. Todos se quedan estupefactos. - "¿Es usted karateca -le preguntan-, practica kung fu o alguna otra disciplina marcial?" -"No -contesta el señorcito-. Soy cobrador de impuestos"...

Se pierde en el más antiguo y remoto pasado el rastreo histórico que permite comprender la sombra negativa que la noción de "deber tributario" tiene en las poblaciones de casi todo el mundo. En la historia dice Eppel S. "los gobernantes de turno decretaban tributos de acuerdo a las necesidades del momento, tales como guerras, hambrunas, pestes o simplemente cuando el rey quería un nuevo palacio. O sea no existía la inversión como tal, únicamente necesidades mas o menos urgentes que se cubrían cobrándole al pueblo una parte de su producción". En pocas palabras; los ricos le cobraban a los pobres. Desde entonces y probablemente "hasta el día de hoy, el cobrador de impuestos es visto como una suerte de "monstruo" que viene a "confiscar" el fruto de nuestro trabajo". ("El Mundo" digital, septiembre 20,1996).

Pero la historia social, se inserta también en la personal. Desde los primeros pasos en la vida de una persona se van depositando asociaciones e imágenes de la gestión tributaria, particularmente de los que tienen que ver con la creación, realización y control del pago de los impuestos. Probablemente todos recordamos como imagen arquetípica la de Robin Hood (a pesar, por cierto, de Kevin Kostner), aquel buen hombre que robaba para dar el producto de su "actuación humanista" a los pobres de Nottingham, Sherwood y sus alrededores. Frente a él, el maldito Sheriff de Nottingham, quien con su lacayo Sir Guy de Gisbourne, hacían de la gestión tributaria el "instrumento ideal" para su enriquecimiento ilícito.

Por si un cuento con el que muchos fuimos dormidos o convocados a quitarle a los que tienen para darle a los que no tienen fuera poco, en el lenguaje musical y de la mano creativa de George Harrison, los Beatles también ayudaron a toda una generación de jóvenes a formarse una idea negativa del asunto:

"Let me tell you how it will be:
There's one for you, nineteen for me
'cause I'm the taxman
Be thankful I don't take it all.
If you drive a car, I'll tax the street
If you try to sit, I'll tax your seat
If you get too cold I'll tax the heat
If you take a walk, I'll tax your feet
'cause I'm the taxman

Yeah I'm the taxman
Don't ask me what I want it for
'cause I'm the taxman
Yeah, I'm the taxman
And you're working for no one but me”.

“Deja que te diga cómo es:
Uno para ti, diecinueve para mí
Porque soy el recaudador de impuestos
Agradéceme que no me lo lleve todo.
Si conduces un coche, cobraré un impuesto por la calle.
Si quieres sentarte, cobraré un impuesto por la silla.
Si tienes mucho frío, cobraré un impuesto por la calefacción.
Si te vas de paseo, cobraré un impuesto por los pies.
Porque soy el recaudador de impuestos.
Sí, soy el recaudador de impuestos.
No me preguntes para qué lo quiero
Porque soy el recaudador de impuestos
Sí, soy el recaudador de impuestos
Y sólo trabajas para mí”

(“Taxman”, Harrison G. The Beatles. Album -“Revolver”)

Los textos religiosos, católicos, no son una excepción. Lucas 19: 1-10 nos entrega la imagen de Zaqueo (vaya coincidencia, Zaqueo y saqueo no es lo mismo, pero en el caso es igual), jefe de los publicanos -“publicano” era el título otorgado a los cobradores de impuestos. Rico. En esos tiempos la mayoría de los cobradores de impuestos eran hombres corruptos que explotaban al pueblo. Zaqueo y los publicanos, eran hombres repudiados por el pueblo, no eran populares. Más aún, tenemos la historia de uno de los apóstoles. Recordemos que Mateo era un cobrador de impuestos, traidor a su pueblo. Jesús lo busca por pecador. Y fue abandonar la actividad tributaria y acercarse al profeta lo que lo salvó como ser humano, lo que lo hizo bueno.

Una conocida feminista preguntaba con orgullo, júbilo y sádico placer: Si un hombre de peso medio, trabajador de la oficina de impuestos, y otro, más pesado, delincuente buscado por la ley, se lanzan de lo alto de un edificio de cincuenta pisos en competencia de velocidad, ¿quién gana?. Ingenuos los hombres respondían: “el más pesado”. La feminista decía: “Error. Quien gana es la humanidad”. Otra vez los ingenuos hombres: “Ah. Claro porque habrá un delincuente menos y sobre todo un cobrador de impuestos de menos”. “No exactamente. – agregaba la resentida fémina – Gana la humanidad porque tendremos dos hombres de menos”. No en balde algunos afirman que el feminismo es una acción tributaria de desquite por tantos años de machismo.

Para no hacer excesivo este “más de lo mismo” miren lo que encontré hace muy poco “internetando” (voz cubana que significa navegar por Internet):

“LAS 8 EXPRESIONES QUE CAUSAN MIEDO INSTANTÁNEO”.

1. Eso es contagioso.
2. No hay de qué preocuparse.
3. ¡Me quedé sin frenos!
4. No estamos solos.
5. Aumentó el alquiler.
6. Repite lo que dijiste.
7. Todo está bajo control.

La octava se la pueden imaginar:

8. SOY DE LA OFICINA DE IMPUESTOS.

En Cuba, queremos avanzar hacia “un sistema tributario integral, que tenga en cuenta los elementos indispensables de justicia social, a los efectos de proteger a las capas de más bajos ingresos” (Ley número 73 del Sistema Tributario- 1994), un sistema que pretende además estimular el trabajo y la producción. Pero, el fantasma de los impuestos y de sus actores, con mayor o menor intensidad, recorre el mundo. Es necesario esclarecer la función, poner las cosas como corresponden. Sanear una imagen y sobre todo instaurar definitivamente la lógica de la actividad tributaria. “Crear paulatinamente una conciencia tributaria..., que permita comprender el pago de tributos al estado como parte de un deber social para cubrir los gastos en que éste incurre con el fin de satisfacer los requerimientos de la sociedad” (idem)

“Cría fama y acuéstate a dormir”, frase bien conocida por todos. Pues bien, la fama construida por esa historia a la que apenas nos hemos asomado, se traduce en “una imagen”. Corolario: “cría imagen y acuéstate a dormir”. Y estoy llamando la atención sobre la necesidad de reconstituir, creo que mejor aún construir una imagen adecuada (más justa, más cercana a la realidad) del agente tributario y de la actividad tributaria en su conjunto. Como prácticamente todas las entidades subjetivas, la formación de la cultura tributaria pasará primero por la acción de control externo, por el establecimiento de acciones de obligado cumplimiento sean o no comprendidas (es una obligación legislada, no funciona por el principio lo hago o no). Pero para que llegue a convertirse en la anhelada “conciencia tributaria” habrá que conformar y consolidar una imagen positiva de los tributos (impuestos), de las instituciones que los postulan y recaudan y obviamente de los recaudadores mismos. ¿Por qué “imagen”?

En la Psicología son comunes diversas acepciones de la noción de imagen (Calviño M. 1999). En lo que toca a la construcción social de este “fantasma” al que me estoy refiriendo, el concepto de imagen hace referencia básicamente a la representación mental que una o varias personas tienen hacia algo y que condiciona su actitud general hacia ese algo. Se habla de la imagen que alguien, o muchas personas tienen de algo, o alguien, para significar la actitud que subyace a la valoración que hacen de ese algo y a la valoración misma. Por ejemplo, la imagen que tiene la población sobre la programación de televisión; la imagen que tiene alguien de un político, o también para no perder nuestro rumbo la imagen de una institución, la imagen de un producto, de un servicio, la imagen incluso de un compromiso o deber social.

La dialéctica procesual de la relación imagen-comportamiento, funciona siguiendo el principio de la “trasposición categorial” (Bleichmar H.1983): La premisa o creencia que actúa como Imagen de partida en el receptor organiza, moldea y transforma los contenidos presentados de modos que pasen a ser confirmaciones de su punto de partida, que pasen a ser confirmaciones de sus afirmaciones. Así como existen hábitos comportamentales, existen hábitos representacionales, de los que probablemente se desprenden una buena parte de los hábitos comportamentales. Es por esto que no resulta sorprendente el hecho que diversas investigaciones psicológicas y de otro tipo atestiguen sobre el significado funcional de la imagen en las relaciones de atracción-rechazo, búsqueda-evasión, predilección-antipatía, del sujeto con los objetos de su entorno ambiental. Es así que se habla de buena imagen o mala imagen sobre todo en un sentido psicológico actitudinal. “Las compañías bien constituidas se dieron cuenta de que la reputación - imagen- era más importante para la venta de un producto que las características intrínsecas de éste” (Ries A., Trout J. 1992. p.32).

La imagen es una cualidad o valor agregado por el usuario (consumidor, cliente, contribuyente) a un producto por efecto de los sistemas de comunicación masiva (publicidad, propaganda, comunicación social en sentido general), por los sistemas de comunicación interpersonal (lectura, interpretación y uso que los grupos de referencia - familiares, amigos, vecinos, etc.- hacen del mismo), y por otros factores situacionales. De aquí se desprende una idea de suma importancia: la imagen es un producto de la actividad del hombre, del intercambio del ser humano con su entorno, con otros seres humanos. Es el resultado de las experiencias personales (vivenciadas en la actividad personal) y de las interpersonales (asimiladas como cultura, ideología, valores, gustos, preferencias, etc.). Y esto quiere decir que la imagen que tendrá la población acerca de la actividad tributaria depende de cómo dicha actividad se inserte en la vida cotidiana, real y concreta de la población.

La creación de una imagen puede lograrse por medio de un conjunto de acciones y procedimientos. La imagen puede ser “producida” por vía de un proceso regulado, dirigido y puesto en marcha por el emisor complejo, pongamos por caso una institución (obviamente la ONAT como nuestro referente central en este Taller). Se hace a mi juicio imprescindible el trabajo de estructuración, conformación y comunicación de la “nueva imagen” de la actividad tributaria. Obviamente, no podemos olvidar que para promover cierta imagen, es imprescindible conocer cuál es la que existe, que imagen que tiene hoy el receptor objetivo (público, cliente, etc.). No basta con algunas referencias empíricas, como las que he hecho aquí. Se necesita un estudio riguroso que nos permita saber “cuál es” para orientarnos en el qué debemos hacer para llegar a la imagen deseada.

II - OTRO FANTASMA RECORRE EL MUNDO: la gestión de recursos humanos.

Cenicienta era una “abnegada trabajadora”, ecologista, amiga de la naturaleza y de los animales. Sin ella nada era posible. Pero no era más que una sirvienta. El cuerpo ejecutor de las órdenes de su madrastra (las madrastras y los cobradores de impuestos luchan por ocupar el “tophit” de los indeseables en las narraciones y cuentos). Pero por suerte, Cenicienta, gracias a su Hada Madrina, tuvo su oportunidad: pudo mostrarse (su belleza, relevancia, candor, bondad, humildad,

capacidad de trabajo, productividad, etc.), Hacerse evidente en fiesta pública organizada en Palacio fue el primer paso para reinar. No fue necesario para aquella Hada ingeniosa hacer una “matriz DAFO”. Solo darle la oportunidad.

Muchos afirman que la gestión de Recursos humanos está siendo la “Cenicienta descubierta” de la última década. Esta ganando los papeles principales en la empresa contemporánea (eficiente, productiva y más humana). Quizás un poco tardío el despertar, pero “más vale tarde que nunca”. Algunos explican la demora por los impactos nocivos de la epistemología verticalista en la gestión de dirección. Otros por la burocratización y tecnocratización de los procesos de producción y prestación de servicios. No faltan los convencidos de “la descalificación relativa de la masa” a diferencia de las élites. Quizás pudiéramos explicarlo sencillamente por la ceguera que causa la deshumanización típica de la empresa capitalista entendida como “beneficio a toda costa y a menos costo” (sobre todo costo de personal).

Para poder entender el significado de los recursos humanos hay que tener una visión humana de la empresa. “He aquí mi secreto, que no puede ser más simple: sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos. -Lo esencial es invisible para los ojos - repitió el principito para acordarse” (Antoine de Saint Exupery. “El principito”).

Un bebé fue encontrado en la puerta de una empresa al amanecer. Los primeros trabajadores que llegaron lo alimentaron y se lo presentaron al Director General para saber que se debería hacer con el niño. El Director emitió la siguiente comunicación interna:

De: Director General
Para: Recursos Humanos

Acuso el recibo de un recién nacido de origen desconocido. Favor formar comisión para investigar y determinar: Primero: si "el encontrado" es producto doméstico de la empresa. Segundo: si algún empleado se encuentra envuelto en el asunto.

Firmado: El Director

Después de un mes de investigaciones, la comisión envió al director la siguiente comunicación interna:

De: La Comisión de Investigación
Para: El Director General

Después de cuatro semanas de diligente investigación, concluimos que el bebe NO PUEDE SER PRODUCTO DE ESTA EMPRESA por los siguientes motivos:

En nuestra empresa nunca fue hecho nada con placer o con amor.

En nuestra empresa jamás dos personas colaboraron tan íntimamente entre sí.

En nuestra empresa nunca fue hecho nada que tuviera ni pies ni cabeza.

En nuestra empresa jamás se ha logrado hacer alguna cosa que estuviera lista en nueve meses.

Firmado: El Comité de Investigación

Gestión de recursos humanos. Ha costado mucho entender que, como sentencia un antiguo proverbio árabe, “la diferencia entre un jardín y un desierto no es el agua. Es el hombre”. Dice Peretti, en clara versión parafraseada: “la diferencia entre la empresa que tiene éxito y la que sobrevive a duras penas está, más que en cualquier ventaja competitiva, en la calidad de su Gestión de los Recursos Humanos”: (Peretti J.M.1997. p.25).

Se trata de una propuesta ética y empresarial. No es sencillamente, como algunos cínicos plantean: “si los tratamos bien – refiriéndose a los trabajadores – ellos harán lo que nosotros queramos”. Hay claves fundamentales: APRECIAR. ORIENTAR. FORMAR. PARTICIPAR. COMUNICAR. Y también obviamente las clásicas: SELECCIONAR. IDENTIFICAR. EVALUAR. Una clara orientación al cliente interno, para decirlo en una nomenclatura más actualizada. Lo que más se necesita hoy mujeres y hombres capaces y dispuestos al compromiso, la creatividad, la eficiencia, dispuestos a la flexibilidad, la colaboración, la iniciativa, al respeto y a la honestidad. La gestión de los recursos humanos renace como centro de una revuelta conceptual, táctica y estratégica de la vida empresarial.

Sé que el tiempo no me asiste mucho, y para intentar al menos no abusar de su paciencia, llamaré la atención solo sobre dos variables que considero de especial interés en este reposicionamiento de los subordinados, con los subordinados y para bien de los subordinados, del negocio y de los clientes (entiéndase por “negocio” la conjunción de la visión, la misión, los objetivos y la rentabilidad económica y social de una entidad de producción o servicios).

La primera es la Gestión de Dirección. La orientación a los recursos humanos demanda como esencial modificaciones de importancia en los estilos de dirección. La comprensión misma de qué es dirigir, cómo se dirige y el lugar del directivo en el sistema de relaciones institucionales. Para resonar conceptualmente con el “primer fantasma” podemos decir, sin temor a equivocarnos, que se trata también de una imagen a cambiar. La imagen de “el jefe”.

Un tipo volaba en globo, cuando de pronto se percató de que estaba perdido; maniobra y desciende un poco. Entonces divisa a un hombre en la calle y le grita:

-“Disculpe, ¿podría usted ayudarme? Prometí a un amigo que me encontraría con él a las dos, llevo media hora de retraso y no sé dónde estoy...”

-“Claro que puedo ayudarle. Usted se encuentra en un globo de aire caliente, flotando a unos 3 metros de altura entre los 40 y los 42 grados de latitud Norte, y entre los 58 y los 60 grados de longitud Oeste”.

-¿Es Ud. informático?”, pregunta el del globo.

-Sí, señor, lo soy. ¿Cómo lo supo?

-Porque todo lo que Ud. me ha dicho es “técnicamente” correcto, pero “prácticamente” inútil. Aún no sé qué hacer con la información que me ha dado y continúo perdido.

-Y Ud. debe ser jefe, ¿verdad...?, contesta el informático.

-En efecto, lo soy. Pero, ¿cómo lo supo?

-Muy fácil: no sabe ni dónde está, ni para dónde va... Hizo una promesa que no tiene ni idea de cómo cumplir... y espera que ahora otro le resuelva el problema... De

hecho, está exactamente en la misma situación en que se hallaba antes de encontrarnos... pero ahora, por algún motivo, resulta que...la culpa es mía!

De imponer a consensuar. De personalizar a coparticipar. De dirigir a liderar. De hacer a favorecer el hacer. De sancionar a reorientar. De dueño a “coach”. “Todo apunta al liderazgo y el empowerment como principios reguladores de las relaciones jerárquicas en las empresas... el perfil ideal del jefe en el nuevo siglo pasa por un modelo mental esencialmente diferente del tradicional. Si han cambiado radicalmente las relaciones de pareja y las relaciones de padres e hijos -siempre tendiendo a reducir la distancia de poderes-, no podemos sorprendernos de los cambios en las relaciones jefes-colaboradores. Si perseguimos una integración de los trabajadores en el proyecto de empresa, su dignidad ha de ser fortalecida. El jefe respeta a sus colaboradores, les cede poder y gana su adhesión... es un aglutinante, un catalizador, una referencia, un coach”. (Enebral J. “Ser jefes en el siglo XXI”- RRHH Magazine digital).

Pero la importancia de la dirección en la gestión de los recursos humanos no es solo táctica y estratégica. Es también “modelar-especular” (término un poco raro, pero espero que comprensible): el modelo de relación que desarrolla la dirección con los trabajadores, es la base sobre la que se construye el modelo de relación que, en una gestión de servicios, desarrolla el trabajador con el cliente. Esto es una ley, me atrevería a decir, casi universal. El modelo de relación condiciona los modos en que se desarrollarán los intercambios y vínculos entre las personas.

EL ESPEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS

(“lo que hagas conmigo lo haré con quien te salva o te hunde)

La segunda variable a la que quiero al menos hacer referencia, el otro elemento esencial en el desarrollo de la orientación a los recursos humanos es la formación. Si me permiten un neologismo, entonces digo la “forma-**c**-ción”. Lo digo con un intento de subrayar dos cosas: primero, que la necesidad de la empresa moderna (necesidad que demanda satisfacción urgente y renovada) no es solo de capacitación de sus recursos humanos. La capacitación es esencialmente instrucción, aprendizaje operativo para la resolución de problemas también operativos. No basta. Se necesita FORMACIÓN. Formación es capacitación más educación. Es necesario un desarrollo de lo a”**p**”titudinal y de lo a”**c**”titudinal (como decían mis antiguos profesores de psicología). Estoy llamando la atención sobre las exigencias no solo de orden “técnico” (asimilar las nuevas tecnologías y procedimientos de trabajo, dominio de los instrumentos informáticos e idiomáticos), sino también de orden “personal”. El empowerment exige desarrollo del compromiso, del sentimiento de identidad corporativa institucional. La diversidad del mercado de trabajo exige fidelidad, arraigo. Los retos de futuro demandan motivación, mucha motivación y sobre todo capacidades personales para manejar los cambios y el estrés. Dice Bonet M. “Si el conocimiento de la humanidad ha avanzado en estos últimos diez años más que en toda la historia del mundo y dentro de cinco sólo nos servirá el diez por ciento de los conocimientos que poseemos ahora. De poco nos sirve tener personas preparadas, quizás sería mejor buscar gente preparada para aprender”. (Formación a la carta. RRHH Magazine digital. Select ETT). Muy acertadamente en la propia convocatoria de este encuentro se

señalaba: “La capacitación orientada a la formación de una vocación de servidores públicos” (quizás para el próximo logro convencerlos y sustituyen capacitación por formación) El problema básico es actitudinal.

De otra parte, doblo la “C” en formación, para llamar la atención de que ha de ser una “formación en la acción”, en el propio escenario de trabajo y con los actores que allí están. Los escenarios son: aulas virtuales, aprendizaje online, e-learning, profesores compañeros de trabajo, procedimientos de copying. Universidad para todos en su puesto de trabajo. Y todo esto, para ir atando elementos, significa que las acciones de desarrollo-formación han de ser responsabilidades y exigencias estratégicas de los equipos de dirección.

Para terminar, con mi segundo acápite de los fantasmas. Quiero decir que, de cualquier modo, un enfoque real y comprometido de los recursos humanos necesita de una situación social, de una voluntad de cambio político. Necesita al menos un escenario nacional en el que la estrategia no sea “la creación del mercado único por encima de cualquier otra consideración” (Cassen B. Le Monde Diplomatique. Septiembre 8-2001). Los fariseísmos son ajenos a la transparencia que exige la gestión humana de los recursos humanos. En el significado ético y empresarial de los recursos humanos no se puede pensar a medias y necesita, exige, de una revisión de la justicia social, del cumplimiento de los deberes sociales esenciales de las empresas y, claro está, de los gobiernos. Los que socarronamente propugnan que “hacen falta protecciones sociales, pero que no interfieran en el buen funcionamiento de los mercados” (Le Monde. Agosto 1 del 2001. Entrevista a Mario Monti) están aplicando la teoría de “el mismo perro con otro collar”. Cuidado. El perro cada vez es más fuerte y los va a morder irremediablemente.

III – CAZAFANTASMAS: otra profesión imposible, pero una utopía realizable.

Sigmund Freud, padre de uno de los movimientos profesionales en el mundo “psi” más importantes del siglo pasado decía que había tres profesiones imposibles: la política, la educación y el psicoanálisis (este último creado por el mismo). Su idea era sencilla: son profesiones sin final. Cuando crees que llegaste a algo, en realidad lo que estas es empezando algo nuevo. Guardo con especial esmero una sentencia martiana: “Andar es el único modo de llegar” (por cierto no por la metafísica del punto de llegada, sino por la dialéctica del siempre se anda).

Entonces ahora me quedaría un ejercicio de pictograma. Un intento de responder evidentemente a la pregunta inicialmente formulada: ¿Cómo hacerlo?

Sería irrespetuoso de mi parte el intentar posicionarme como el que tiene la respuesta, o como el que la puede elaborar. Sería además falso, porque verdaderamente no la tengo. Lo único que puedo es favorecer una polémica (espero haberlo logrado con la cantidad de provocaciones que he proferido hasta aquí) y quien sabe si atreverme a poner pequeñas piedras en el pedraplen que ustedes construyen.

Permítanme una tesis a explorar:

LA REALIZACIÓN DE LAS INTENCIONES LEGISLADAS DE LA FUNCIÓN SOCIAL DE LA ACTIVIDAD TRIBUTARIA, LA CREACIÓN DE UNA CULTURA POPULAR DE LA ACCIÓN TRIBUTARIA COMO DEBER Y COMO NECESIDAD SOCIAL, LA RECONSTRUCCIÓN DE UNA IMAGEN POSITIVA DE LA ACCIÓN TRIBUTARIA PASA INEVITABLEMENTE Y TIENE SU CÓMPLICE MÁS EFECTIVO EN LOS RECURSOS HUMANOS QUE LABORAN DIRECTAMENTE VINCULADOS A LOS TRIBUTANTES.

Hagamos un ejercicio práctico de evidencias: ¿Quién es el director del filme “África mía”? o el de “Arma letal”. Probablemente la mayoría no lo sabemos, no lo recordamos, pero sí recordamos que los protagónicos están en las manos de Meryl Streep, Robert Redford, Mel Gibson, en fin, las caras visibles. ¿Quién es el compositor de “Taxman”? Vamos que lo dije hace un rato... La cantan los Beatles y eso es suficiente. Quizás alguien piense que es de Lenon-McCartney, como la mayoría de las canciones que cantaba el cuarteto inglés. Pues no, es de Harrison. ¿Quién es el director de Vale la Pena? No lo saben. Pero atrévanse a no saber quien es “vale la pena”! Es así de sencillo: el personal de contacto directo es el formador de imagen, el formador de opinión, es el elemento que decide la efectividad de las intenciones, la estrategia y la táctica.

Probablemente esto es algo fundamental que se significa en la llamada “pirámide invertida” como replanteamiento de las funciones de dirección en la orientación a los recursos humanos.

Se trata de que las instituciones propendan al desarrollo y formación de una cultura institucional que convierta a todos y cada uno de los trabajadores en “síntoma positivo” en “portador evidente” del significado social de la acción tributaria. Una cultura institucional que favorezca que en cada contacto de la población con un trabajador de las oficinas tributarias se encuentre de manera “condensada” en ese trabajador la comprensión el deber social y su significado de retorno como retribuciones personales, y no la carga impositiva de un gravamen.

Hace poco, impartiendo un curso de “atención al cliente” en un Hotel de la capital, una joven auditora que se encontraba en la sala me pidió permiso para ausentarse. “Es que yo no tengo nada que ver con esto...mi trabajo no es con el cliente... lo mío es controlar para que no se produzcan ilegalidades y en el caso de que ya se cometieron, entonces descubrirlas” - me dijo justificando su solicitud de autorización para retirarse. Intentado una reflexión que consideré imprescindible le pregunté: “Perdón...¿Ud. me dijo que era auditora o policía?”. “El auditor – le explique – trabaja para que al cliente llegue lo que está previsto que llegue. Es un elemento esencial de la estrategia central: la satisfacción del cliente, para su bienestar y fidelización”. Espero que sea clara la equivalencia anecdótica.

El trabajador tributario ha de ser percibido como hacedor de la posibilidad de que llegue a cada ciudadano la justicia de una política social. La institución a la que pertenece tiene que percibirlo como elemento central de su misión social y por lo tanto la estructura de dirección ha de ser una estructura de soporte, de facilitación. La formula es más o menos clara: MOTIVAR, ESTIMULAR, COMPROMETER, IMPLICAR, FORMAR. Esta sería una clave general para una orientación empresarial estratégica a los recursos humanos. Considerar como centro de la institución al

hombre y a la mujer. Entonces, ya sabemos, la inexorable ley se cumplirá: “DONDE HAY HOMBRES (y mujeres), NO HAY FANTASMAS”.

Agradezco su invitación, su atención y agradecería aún más su pensar que Vale la Pena.

Muchas Gracias.

Bibliografía

1. Bleichmar H. (1983) “El narcisismo. Estudio sobre la enunciación y la gramática inconsciente”. Buenas Aires. Ediciones Nueva Visión.
2. Calviño M. (1999) “Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología”. La Habana, Cuba. Editoria Política.
3. Peretti J.M. coordinador (1997) “Todos somos directores de Recursos humanos”. España. Ediciones Gestión 2000. Aedipe.
4. Ries A., Trout J. (1992). “Posicionamiento” España. McGraw-Hill/Interamericana.

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).