

EXPERTOS Y EXPERTAS EN GESTIÓN PÚBLICA

La complejidad de diseñar e implementar manuales de puestos y competencias en organizaciones públicas

Autoras: Ing. María Elina García – Lic. Noelia Quintans

Área temática: Gestión de personal

Año 2014

RESUMEN

En la gestión estratégica de Recursos Humanos pensada como un sistema, la identificación y descripción de puestos de trabajo así como de los perfiles correspondientes constituyen las herramientas del subsistema organización del trabajo, que permite alinear las políticas de personal con la estrategia organizacional.

El presente trabajo surge de la experiencia en la implementación de asistencias técnicas tanto a los organismos la administración pública provincial como municipal, en distintas temáticas de recursos humanos. Pretende demostrar algunas dificultades que surgen cuando se intenta relevar y confeccionar manuales de puestos y competencias en las organizaciones públicas, complejidad que resulta de la concurrencia de diferentes variables que deben ser tenidas en cuenta cuando se analiza la viabilidad de contar con estas herramientas.

En el desarrollo del documento se presentarán definiciones del subsistema mencionado articulando con la práctica organizacional y los objetivos del sector. Asimismo se reflexionará sobre las estrategias posibles a implementar para poder dar cumplimiento a la demanda de asistencias técnicas, en función de los factores que van apareciendo cuando se comienzan a realizar acciones en este sentido. Intentando de esta forma, transmitir una manera de trabajar que apunte al uso y optimización de instrumentos y mecanismos de gestión, tendientes a fortalecer las instituciones públicas, apostando a un Estado sólido con capacidad de respuesta en sus prestaciones y servicios.

1. INTRODUCCION

En estos tiempos de cambios y de rupturas de paradigmas históricos, donde el eje de la satisfacción de los/as ciudadanos/as se ha vuelto más complejo y exigente, gestionar inteligentemente al capital humano entraña un desafío que no se puede postergar. Con mayor énfasis en el ámbito público las personas son y hacen a las organizaciones, constituyen su valor y una de las claves del éxito.

El Estado debe fortalecer su capacidad de respuesta para resolver las demandas ciudadanas. En este punto, la gestión de recursos humanos constituye una de las estrategias orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al logro de una organización que pueda dar respuestas acordes a las necesidades de la sociedad civil.

Cuando hablamos de la gestión estratégica de los recursos humanos hacemos referencia al manejo integral del capital humano, como un proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño de todo el personal de una organización. Tomaremos como referencia el modelo de Longo (2002), que analiza la gestión estratégica de los recursos humanos como un sistema integral compuesto por distintos subsistemas. El foco estará puesto en el componente de organización de trabajo que se encuentra integrado por la descripción de puestos de trabajo como sus perfiles correspondientes, ya que estas herramientas constituyen la base sobre la cual se gestionan todas las actividades de recursos humanos.

En este contexto, nos proponemos demostrar algunas dificultades que surgen cuando se intenta relevar y confeccionar manuales de puestos y competencias en organizaciones públicas, a partir de la experiencia en la implementación de asistencias técnicas en recursos humanos, en organismos y jurisdicciones de la administración pública provincial (APP) y municipal, con los siguientes objetivos específicos:

- Presentar definiciones teóricas de la gestión estratégica de recursos humanos como un sistema integral, articulando con la práctica organizacional y los objetivos del sector.
- Reflexionar sobre las estrategias posibles a implementar para poder dar cumplimiento a la demanda de asistencias técnicas, en función de los factores y variables a tener en cuenta cuando se analiza la viabilidad de implementar las herramientas que constituyen el subsistema Organización del Trabajo.

2. LAS POLÍTICAS DE PERSONAL EN EL ÁMBITO PÚBLICO

Todo Gobierno se expresa mediante un plan para viabilizar su accionar, requiere, además, de un marco normativo que le confiera legalidad y de un diseño organizacional que ponga en acción sus planes, proyectos y programas, como así también los recursos que le permiten desarrollarlos y concretarlos

Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer cumplir su misión, finalidad y competencia específica, que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras, públicas o privadas. Para ello desarrolla, diseña e implementa su plan estratégico, junto con sus objetivos generales y específicos para satisfacer la demanda de servicios de la comunidad.

En la actualidad, la comunidad demanda cada vez mas bienes y servicios, esperando ser satisfechos por parte de los organismos públicos con el mismo nivel de calidad, rapidez y transparencia con que exige al sector privado. Esta exigencia hace que la Administración Pública replantee no solo el diseño de la configuración estructural de sus organismos y dependencias sino también la forma en que organiza el trabajo, sus procedimientos y los recursos con que cuenta. De esta manera la gestión de recursos humanos se convierte en un elemento dinamizador, un instrumento efectivamente de apoyo a las instituciones que prestan servicios a la población.

Los recursos humanos constituyen uno de los elementos claves para el éxito de las políticas de personal tendientes a una administración no expansiva, responsable ante los/as ciudadanos/as y la sociedad, ágil en la resolución de asuntos públicos, en el sentido de mejorar la calidad de los servicios que se brindan. Todo esto es posible si los/as agentes modifican su manera de trabajar y entender la administración, lo cual redundará en una mayor eficacia y eficiencia que a su vez favorece el contexto de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada organismo o jurisdicción.

La política y la gestión de personal están íntimamente entrelazadas. Sin una no hay otra. La gestión de personal presupone la política de personal y consiste en el establecimiento de objetivos operacionales en función de los cuales, los responsables de las diferentes actividades de personal, actuarán tomando las decisiones, no solo de los objetivos operacionales sino también, de plazos y técnicas de gestión.

Según Longo (2002), existen una serie de factores situacionales cuya influencia debe ser tomada en cuenta a la hora de plantear las políticas de personal. Estos factores son identificables tanto interna como externamente de la organización:

➤ Factores de contexto interno: situación política interna, contexto presupuestario, la tecnología, sistemas de trabajo, estructuras organizativas y la cultura organizacional.

➤ Factores de contexto externo: situación sociopolítica, la economía, la evolución tecnológica, expectativas de la sociedad, los medios, el marco jurídico y el mercado de trabajo.

Entre los factores que menciona el autor como más influyentes en el diseño y funcionamiento de los sistemas de la gestión de recursos humanos (en adelante GRRHH) de las organizaciones públicas, en términos de eficacia y eficiencia, destacamos los siguientes:

- Estructuras organizativas: el grado de estandarización del comportamiento mediante normas o descripciones de tareas, el tamaño de la pirámide jerárquica, el funcionamiento de los sistemas de planificación, los tipos de control, el grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones, son datos estructurales relevantes para la gestión de las personas.

- Cultura organizacional: con sus principios y valores implícitos, es un factor situacional de extraordinaria importancia. Con frecuencia los valores interiorizados en el contexto organizativo constituyen una clave explicativa del comportamiento humano así como de las propias políticas y prácticas de GRRHH.

- Marco jurídico: es un poderoso elemento de entorno, cuya influencia sobre el funcionamiento del sistema de GRRHH es incuestionable. En el ámbito público, la extensión e intensidad, como la complejidad de regulaciones incrementa su importancia. Del marco legal derivan algunas de las principales restricciones que la GRRHH debe asumir en los sistemas públicos.

Por lo tanto, las políticas de personal deben ser capaces de integrar en forma equilibrada los intereses de los/as empleados/as con los de la Dirección y para lograr este equilibrio es necesario plantearnos no una única política de personal en abstracto sino una serie de políticas claras en materia de planteles básicos, puestos y perfiles, selección

de personal, formación y desarrollo, etc. Donde todas estas políticas deben ser coherentes entre sí y orientadas al logro de la misión y objetivos estratégicos de cada organismo.

Es aquí donde la gestión estratégica de recursos humanos juega un papel primordial, gestión orientada a un sistema integral, compuesto por diversos subsistemas entrelazados entre sí con un orden lógico y coherente.

Las políticas de personal en la provincia de Buenos Aires

El empleo público provincial se encuentra reglamentado por la Ley N°10430 , constituyendo el régimen básico, y en 18 regímenes especiales. Este ordenamiento legal presenta un modelo de organización del personal público sustentado en ciertos principios rectores, entre los cuales pueden señalarse: el ingreso por mérito, la estabilidad basada en el buen comportamiento, el rendimiento satisfactorio y el ascenso por concursos.

La Ley N°10430 presenta un diseño escalafonario organizado en seis agrupamientos (jerárquico, profesional, técnico, administrativo, obrero y de servicio) cuyos principios organizadores son la diferenciación por tareas y el nivel de escolarización formal alcanzado. Cada uno de los agrupamientos está dividido en cinco clases y éstos, a su vez, en tres grados, las clases constituyen niveles de complejidad establecidos con base en distintos factores determinados para la evaluación de tareas y responsabilidades asociadas con su ejercicio, conducción de personal y manejo de técnicas. Los grados son subdivisiones de las clases y definen las distintas instancias que conforman la complejidad de clase a la que pertenecen, en forma creciente en el ejercicio de la tarea, responsabilidad y autoridad, de esta manera se relacionan con las veinticuatro categorías salariales del escalafón. Por lo tanto, la carrera de personal muestra, por un lado, un desarrollo horizontal (promoción) en el puesto de trabajo a través de los grados dentro de una misma clase y un desarrollo vertical (ascenso) por cambio de puesto en diferentes clases dentro de un mismo agrupamiento o por cambio de agrupamiento.

Cada uno de los cargos está definido en sus tareas, requisitos exigidos y ubicación escalafonaria en el nomenclador de cargos, que fue creado y aprobado en 1977 y que ha sufrido muy pocas modificaciones, siendo la última incorporación para el personal de las áreas de Informática.

³ Ley N°10430 - Estatuto y escalafón para el personal de la APP, (Texto Ordenado Decreto 1.869/96 y modificatorias)

de personal, formación y desarrollo, etc. Donde todas estas políticas deben ser coherentes entre sí y orientadas al logro de la misión y objetivos estratégicos de cada organismo.

Es aquí donde la gestión estratégica de recursos humanos juega un papel primordial, gestión orientada a un sistema integral, compuesto por diversos subsistemas entrelazados entre sí con un orden lógico y coherente.

Las políticas de personal en la provincia de Buenos Aires

El empleo público provincial se encuentra reglamentado por la Ley N°10430 , constituyendo el régimen básico, y en 18 regímenes especiales. Este ordenamiento legal presenta un modelo de organización del personal público sustentado en ciertos principios rectores, entre los cuales pueden señalarse: el ingreso por mérito, la estabilidad basada en el buen comportamiento, el rendimiento satisfactorio y el ascenso por concursos.

La Ley N°10430 presenta un diseño escalafonario organizado en seis agrupamientos (jerárquico, profesional, técnico, administrativo, obrero y de servicio) cuyos principios organizadores son la diferenciación por tareas y el nivel de escolarización formal alcanzado. Cada uno de los agrupamientos está dividido en cinco clases y éstos, a su vez, en tres grados, las clases constituyen niveles de complejidad establecidos con base en distintos factores determinados para la evaluación de tareas y responsabilidades asociadas con su ejercicio, conducción de personal y manejo de técnicas. Los grados son subdivisiones de las clases y definen las distintas instancias que conforman la complejidad de clase a la que pertenecen, en forma creciente en el ejercicio de la tarea, responsabilidad y autoridad, de esta manera se relacionan con las veinticuatro categorías salariales del escalafón. Por lo tanto, la carrera de personal muestra, por un lado, un desarrollo horizontal (promoción) en el puesto de trabajo a través de los grados dentro de una misma clase y un desarrollo vertical (ascenso) por cambio de puesto en diferentes clases dentro de un mismo agrupamiento o por cambio de agrupamiento.

Cada uno de los cargos está definido en sus tareas, requisitos exigidos y ubicación escalafonaria en el nomenclador de cargos, que fue creado y aprobado en 1977 y que ha sufrido muy pocas modificaciones, siendo la última incorporación para el personal de las áreas de Informática.

3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gestionar los recursos humanos implica diseñar e implementar políticas y prácticas de personal que consideren la optimización, el mantenimiento y el enriquecimiento de los mismos, orientadas según un conjunto de prioridades o finalidades básicas en la organización; es decir estrategias que deben ponerse al servicio de la misma.

Longo, describe al sistema integral de recursos humanos a partir de 7 (siete) subsistemas o componentes básicos:

① **Planificación de Recursos Humanos:** otorga coherencia estratégica a la GRRHH conectando esta con el resto de la organización. Se relaciona con la totalidad de los componentes permitiendo que las políticas y prácticas de personal respondan a objetivos previamente definidos.

② **Organización del Trabajo:** implica la definición de las características y condiciones de trabajo por medio de la descripción de puestos como también los requerimientos de idoneidad (competencias) de las personas que deban desempeñarlas a través de la identificación y definición del perfil del puesto.

③ **Gestión del Empleo:** se refiere a la gestión de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. Comprende a la gestión de la incorporación (reclutamiento, selección e inducción), la gestión de la movilidad (funcional y geográfica) y la gestión de la desvinculación.

④ **Gestión del Rendimiento:** está relacionada con la planificación, seguimiento y evaluación sobre el rendimiento de las personas en el desarrollo de su trabajo, para lograr una mejora sostenida de la contribución de los/as empleados/as al logro de los objetivos de la organización.

⑤ **Gestión de la Compensación:** se refiere a las compensaciones tanto retributivas como no retributivas, teniendo en cuenta el diseño de estructuras salariales, beneficios extrasalariales, diseño de mecanismos de evolución, administración de salarios, y reconocimientos no monetarios.

⑤ **Gestión del Desarrollo:** este subsistema tiende a estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentar los aprendizajes necesarios, definir itinerarios de carrera. Comprende tanto las políticas de promoción y carrera como las políticas de formación/capacitación.

⑥ **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:** gestiona las relaciones que se establecen entre la organización y sus empleados/as en torno a las políticas y prácticas de personal. Comprende la gestión del clima organizativo, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de las prácticas sociales.

3.1 Subsistema Organización de Trabajo - Descripción de puestos y perfiles de competencias

Para que el conjunto de subsistemas previamente mencionados actúen de manera tal que permitan aportar valor y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, deben poder integrarse entre sí estableciendo las relaciones –en función de las actividades y productos de cada uno- que faciliten su funcionamiento.

La perspectiva de este documento se encuentra enfocada en el subsistema organización del trabajo (según la construcción de Longo), ya que la identificación y descripción de los puestos de trabajo así como la definición de perfiles de competencias, constituyen los procesos fundamentales de los cuales dependen el resto de las actividades de la GRRHH. Permittiéndonos pensar que este componente se encuentra en la base de todo sistema integral de Recursos Humanos, sin dejar de resaltar que todos los subsistemas deben ser operativos y deben integrarse y relacionarse entre sí.

Definición del Puesto

Un puesto se define por las funciones y actividades significativas que deben realizarse para conseguir un fin, desarrolladas bajo ciertas condiciones y en una determinada unidad orgánica. Se encuentra integrado por la explicitación del objetivo, las tareas y sus procedimientos, las responsabilidades, los recursos, las tecnologías, las relaciones y las especificaciones del mismo.

A su vez, el puesto se inserta en un equipo de trabajo participante de una organización que responde a una misión y un plan institucional, cuyos objetivos podrán cumplirse si se cumplen las tareas asignadas a cada puesto.

En este punto hacemos una diferencia entre puesto y cargo, si bien ambos términos son utilizados como sinónimos en la práctica cotidiana de la administración pública.

El cargo se refiere a la imputación laboral bajo la cual está consignado presupuestariamente un empleado, es decir la imputación en una partida determinada del presupuesto.

Mientras que el puesto hace referencia a una cuestión estrictamente operativa a la GRRHH, tener su definición así como la de los perfiles, permite diseñar distintas estrategias de Recursos Humanos que acompañen las necesidades de la organización.

En este sentido, las ventajas de tener los puestos identificados y descriptos son las siguientes: constituye una guía de trabajo para el personal y directivos, ya que ambos roles conocen los alcances y responsabilidades del puesto y optimiza el ejercicio de las funciones de dirección y coordinación; mejora el sistema organizacional, al explicitar los procedimientos, disminuir las demoras y los errores en la realización de las tareas; constituye un insumo para los procesos de recursos humanos y permite determinar el perfil que deberá tener la persona que ocupe cada puesto.

El análisis de puestos de trabajo es la técnica de Recursos Humanos que tiene como objetivo recopilar toda la información que permita identificar un puesto, describirlo y diferenciarlo del resto. Implica el estudio riguroso, minucioso y sistemático, que permita especificar las distintas funciones y tareas que integran un puesto, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, de forma tal que sea desempeñado en forma eficaz.

Las **metodologías** utilizadas para el análisis de puesto son las siguientes:

- **Observación directa:** se trata de ir observando a la persona cuando realiza su actividad e ir registrando todo lo que va realizando. Este método se recomienda utilizarlo con otros como la entrevista para obtener una mejor información, se adapta bien para puestos con tareas rutinarias, repetitivas y de poca cualificación.

Es necesario ser bastante sistemático al realizar la observación, para lo que se recomienda disponer de una guía previa que de asistencia.

- **Cuestionario:** esta técnica consiste en la aplicación de una relación ordenada de cuestiones, relativamente flexibles, elaborada para recoger información acerca del puesto. El cuestionario acostumbra a ser cumplimentado por las personas que ocupan los puestos y después son supervisados por un superior, aunque en determinadas circunstancias también puede ser rellenado en grupo y con el asesoramiento de un experto.

- **La entrevista:** es la técnica que personaliza más el proceso de recogida de información. Se recomienda utilizar una entrevista semiestructurada, es decir, el entrevistador debe disponer de una guía con los puntos más importantes que deben ser tratados en la entrevista. La técnica de la entrevista, por la influencia que pueda tener el entrevistador en el resultado, tiene toda una serie de requisitos básicos para que el resultado sea positivo: la creación de un clima de confianza, evitar actitudes defensivas o agresivas, hacer preguntas claras y objetivas, evitar el monólogo del entrevistador, etc.

- **Otros métodos:** un sistema que se utiliza en algunas ocasiones son las memorias o documentación existente en la organización. Otro sistema es la realización autónoma del trabajo por parte del analista, con el objetivo de experimentar directamente las exigencias del puesto. El método del diario de actividades, donde se le pide a las personas implicadas que vayan registrando todas y cada una de las actividades que realizan durante un periodo determinado de tiempo. Por último los ateneos o talleres donde se discute entre las personas que se desempeñan en un mismo sector cuáles son los principales componentes de sus puestos, estableciendo y acordando un criterio en común.

Independientemente de la situación, lo recomendable es realizar una combinación entre dos o tres técnicas que nos permitan realizar un análisis exhaustivo del puesto.

Una vez recabada la información a través del análisis de puestos se realiza la descripción del puesto, que es una definición escrita de los tipos de obligaciones que conlleva. Para realizar la misma se tienen en cuenta los siguientes pasos:

1. Reunir Información previa.
2. Desarrollo de cuestionarios/ entrevistas/ criterios observación.
3. Analizar la información para definir el puesto.
4. Revisar la información con los participantes (validarla).
5. Elaborar la descripción del puesto y perfil.

Definición del Perfil del Puesto

Consecutivamente a la descripción del puesto, y tomando como base al mismo, se definirá el perfil del puesto, el cual reúne en un documento las características personales y profesionales que el desempeño eficiente del puesto requiere.

Por lo tanto definirlo significa especificar las competencias esenciales – convicciones, conocimientos, destrezas y actitudes– que se necesitarán para que el agente pueda desempeñarlo con éxito, atravesando las situaciones críticas que le plantea el cargo en cuestión.

El concepto de competencias se utiliza entonces, como el criterio fundamental para definir las capacidades que deben poseer los individuos en función del puesto de trabajo y se define como el conjunto de saberes que las personas expresan en situaciones laborales y sociales, lo que involucra valores, conocimientos y actitudes.

En los libros sobre la temática pueden encontrarse diferentes definiciones sobre competencias, pero si se analizan las mismas se llega a la conclusión de que todas presentan las mismas características: se refieren a tareas y situaciones de trabajo; son conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos; implican un dominio real de la tarea, conducen al éxito en el puesto y se observan en el desempeño de los comportamientos (causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño).

Las competencias en tanto constituyen el perfil del puesto, varían según el puesto de trabajo.

Tanto la descripción de puestos como los perfiles de puestos se utilizan para los siguientes procesos de Recursos Humanos: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación, planificación del desarrollo y compensaciones.

⁴ Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la APP. Res. 7/08-SGP

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN ORGANIZACIONES DE LA APP

Ahora bien, a pesar de que la organización del trabajo es uno de los subsistemas más importantes dentro de la GRRHH, la descripción de los puestos y sus perfiles de competencias son actividades difíciles de implementar en las organizaciones públicas.

Las tareas desarrolladas en nuestro propio puesto de trabajo, nos han dado la oportunidad de trabajar en estos temas a través de las asistencias técnicas (AT) brindadas a organismos provinciales y municipales, cuya demanda en escasas ocasiones se refiere a la necesidad de contar con estas herramientas (descripción de puestos y definición de perfiles).

En general si no se trata de un área de personal o recursos humanos, difícilmente pueden visualizar que la problemática que plantean tiene su punto de partida en la ausencia de tales descripciones. Por lo cual como primera tarea se realiza una traducción de la demanda, que implica a su vez la sensibilización sobre estos nuevos conceptos ajenos al quehacer cotidiano del empleado público que sólo se enfoca en los cargos, “el cargo que ocupan, el cargo vacante” son los dichos que se suelen escuchar. Obsérvese que no sólo se trata de nuevas nociones, sino de un cambio de lógica que aparece frente a una cultura organizacional establecida, que moviliza temores, resistencias y sorpresa. Además sucede que la demanda, en casi todas las oportunidades, es de un sector y no de la organización toda.

Van apareciendo de esta manera la influencia de los factores que dificultan la implementación de esta práctica de personal, por lo cual a continuación analizaremos cómo lo hacen y de qué forma se presentan.

Las situaciones varían en función de las diferencias entre organismos pero en promedio podemos identificar las siguientes:

La cultura organizacional es un factor bastante fuerte, ya que son muchas las resistencias que aparecen cuando un técnico en recursos humanos, externo a la organización “viene a hablarles de su trabajo”, la idea de que ya está todo dicho en la Ley – Estatuto y Escalafón – en función de sus categorías y cargos, no permite odificulta hablar de puestos e integrar la información correspondiente al mismo.

Otra cosa que surge es la desconfianza muy ligada a las percepciones que constituyen el clima laboral de la organización y la motivación, factor que integra e influye a su vez en la cultura organizacional. Esta desconfianza imprime a la tarea del técnico un doble esfuerzo, ya que antes de comenzar con las actividades destinadas específicamente al relevamiento de puestos, debe canalizar dichas percepciones y, de alguna forma, sensibilizar en los temas en los que se van a trabajar. Cuando la demanda es sólo de un sector de la organización la tarea es más difícil aún, porque les resulta confuso a los/as agentes que componen el plantel, entender el objetivo, aquí se puede pensar que lo que se percibe es la dudosa alineación de las políticas de personal con los objetivos organizacionales.

El siguiente factor que aparece como limitante y que también influye fuertemente en la cultura organizacional, es el **marco jurídico**. La Provincia cuenta con los estatutos y escalafones del personal y con el nomenclador de cargos, normativas aprobadas y vigentes tal como fue descripto anteriormente. La norma no puede ser obviada, por el contrario debe ser respetada. Por lo cual para cada puesto definido, los/as agentes que cumplan las funciones del mismo deberán estar situados en el agrupamiento y categoría adecuado al escalafón y tener alguna correspondencia en el nomenclador de cargos. Esta situación incide en las percepciones analizadas en el punto anterior, pero también dificultan la tarea de AT en tanto que a los responsables de habilitar el análisis de puestos les cuesta comprender que la identificación de los mismos es estrictamente funcional. A su vez sucede muy a menudo, que las tareas que realmente realizan los/as agentes superan o no las que por normativa deberían hacer, lo cual genera expectativas o reivindicaciones que incrementan el bienestar o el malestar laboral, en un contexto de empleo en donde la carrera administrativa se encuentra detenida por distintos factores, a pesar de contar con la normativa adecuada.

A nivel de las **estructuras organizativas**, un escenario frecuente es que las reparticiones tengan sus estructuras aprobadas en sus niveles directivos/jerárquicos, sin realizar las desagregaciones de sus planteles básicos, aquí la influencia es tanto positiva como negativa, ya que la definición de puestos y perfiles se visualiza como un puntapié para aprobar la tan esperada desagregación, permitiendo así movilizar el sistema de carrera establecido en la normativa. Pero también a partir de los relevamientos, comienzan a hacerse visibles las diferencias entre la dotación existente y el plantel real y la necesidad de realizar modificaciones estructurales que no se encuentran previstas o parecen no ser posibles, complejizándose aún más la situación si se trabaja sólo en un sector de la organización; por lo general en estos casos la AT se cae por la resistencia a comprender la falta de estrategia a nivel de los Recursos Humanos.

5 - Según lo delimita el artículo 138° de la Ley N°10430, el cargo constituye la definición de los requisitos, conocimientos, características especiales, tareas y responsabilidades asociados con su ejercicio, todo lo cual se encontrará definido en el nomenclador de cargos, donde el mismo será aprobado por el organismo central de administración de personal.

Estas situaciones sumadas a: la existencia de normativa de empleo público vigente pero parcialmente congelada en los capítulos relacionados con la GRRHH, la existencia de un nomenclador de cargos desactualizado que define cuestiones referidas a puestos y perfiles pero en forma normalizada para todos los/as agentes de la APP, sin tener en cuenta las especificidades funcionales de cada organismo y, la complejidad estructural del Estado provincial, consecuencia de la heterogeneidad de los servicios que brinda; provocan que la labor del técnico en Recursos Humanos en la implementación de los temas relacionados con la identificación y descripción de puestos, sea más complicada debido a que se deben planificar y diseñar otros pasos para el análisis de puestos, como la combinación de metodologías - forzadas muchas veces- para poder llevar adelante la tarea, implicando a su vez una negociación con todos los actores involucrados, aún cuando la demanda sea de ellos.

Como se expresó previamente, muchas veces con la descripción de los puestos aparecen dificultades, siendo esta el paso previo a la definición de perfiles de competencias, la posibilidad de avanzar sobre estos es más compleja aún. En la mayoría de las oportunidades esta última etapa no se concreta o bien si se logra no representan su valor instrumental real, debido a la desconfianza en la objetividad de los mismos (producto del bagaje cultural de la APP). Casi siempre, en los casos en los que se alcanza la adecuada definición de perfiles, estos son utilizados para guiar la evaluación en los procesos de selección de personal.

6 - Dotación: es el conjunto de personas que se desempeñan efectivamente en una organización.

7 - Artículo 139º de la Ley N°10430 define como Plantel Básico a: "la dotación de Personal cuantitativa y cualitativamente necesaria para la consecución de las misiones y para el ejercicio de las funciones inherentes a ésta.."

5. CONCLUSIONES

En el análisis precedente hemos tratado de mostrar y articular las situaciones experimentadas en la práctica, considerando los factores que influyen en las políticas de personal descritos por Longo (2002).

Es inevitable observar cierta discrepancia entre estas políticas y la estrategia organizacional de la administración. Esta discrepancia se da en un contexto social, económico y político que influye sobre los tipos de decisiones estratégicas. No es el objetivo del trabajo analizar estos componentes pero sí puede pensarse que, muchas veces, trabajar sobre la urgencia no permite realizar una planificación adecuada, en este caso, sobre la GRRHH que deja así de ser estratégica. Este es uno de los problemas que se nos presenta al intentar desarrollar el subsistema organización del trabajo con sus componentes, puesto de trabajo y perfil del puesto. Pero no es el único, la Provincia viene desde hace un tiempo intentando abordar sus políticas de personal, pero tal abordaje ha sido descoordinado y aislado entre distintas gestiones, no obstante se han generado ciertos dispositivos normativos que aún permanecen sin ser utilizados o siendo usados parcialmente, prevaleciendo siempre el escalafón y el nomenclador de cargos que poco margen de acción permiten para trabajar sobre puestos y perfiles. Y por último la fuerte cultura organizacional que con los valores y percepciones fuertemente arraigados generan un trabajo mayor, cuyas barreras pueden ser sorteadas muchas veces, pero otras tantas no.

A pesar de estas situaciones, los organismos siguen -y cada vez más- requiriendo AT en temáticas relacionadas con Recursos Humanos, no directamente referidas a este subsistema pero al que siempre arribamos por ser el eje del sistema. Por lo cual, más allá de las conclusiones expuestas, podemos decir que se está avanzando sobre estos temas, que hace falta un cambio de concepción que realice el pasaje de una visión más administrativista del empleo público a una visión de gestión integral del recurso humano. Pero, precisamente, somos los especialistas en RRHH que vamos integrando los planteles de los organismos públicos, los encargados de ir instalando esta visión e instituyendo el cambio cultural. Y para ello debemos, poder entender y codificar la demanda, trabajar en la sensibilización de los/as agentes y los mandos medios sobre la necesidad de realizar las descripciones desarrolladas, adaptar y readecuar la metodología de trabajo en función del diagnóstico y de la posibilidad de su implementación, tratando de integrar los factores analizados como variable a tener en cuenta y por último, tratar de construir la viabilidad, articulando y teniendo presente estos tres puntos: lo cultural, lo normativo y lo estructural, pero también pensando que hoy en día se gestiona con las personas y no a las personas y desde esta óptica se debe trabajar en el terreno de lo público.

6. BIBLIOGRAFIA

- Alles, Martha. Diccionario de Competencias (la trilogía, tomo 1). Buenos Aires. Editorial Granica, 2009.
- Cabral, Pablo O.- Schreginger, J. Marcelo. El Régimen de Empleo Público en la provincia de Buenos Aires. Editorial AbeledoPerrot, 2009.
- Longo, Francisco. Marco analítico para el diagnostico institucional de sistema del servicio social. ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona, abril 2002.
- Randazzo, Florencio. Modernizar el Estado para fortalecer la democracia. 1º ed. Prometeo Libros, Buenos Aires, 2004.
- Richino, Susana. Selección de Personal. 2ºEdición, Buenos Aires, Paidós., 2000.
- Subsecretaría de la Gestión Pública. Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la Administración Pública Provincial. Aprobado bajo Resolución N°08/07- Provincia de Buenos Aires.

Marco Normativo:

- Ley N° 10.430 - Estatuto y escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial
gob.gba.gov.ar/intranet/digesto/PDF/I10430.pdf
 - Ley N° 13.757 - Ley de Ministerios gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/I-13757.html
-