



CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA
“IMPLEMENTACION DE COMPETENCIAS”

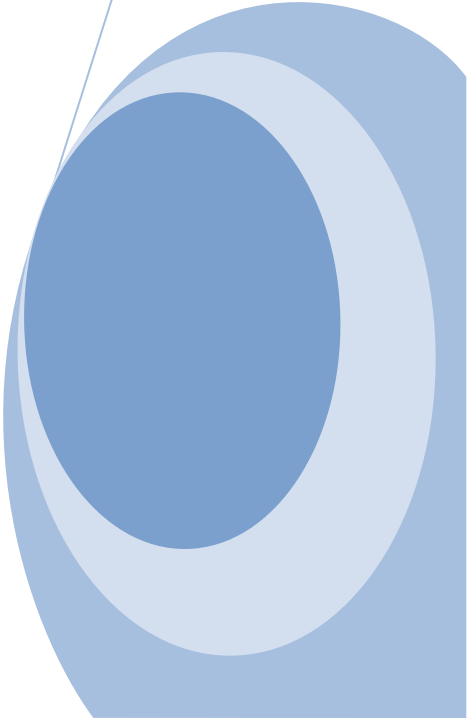
Gobierno Del Chaco

“Experiencias sobre los pasos para transformar un área de DGP a un área de Recursos Humanos”

Tca. Alicia Knaus

Lic. Sergio Geniadieff

03/05/2011



PROGRAMA DE IMPLEMENTACION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

"LOS RECURSOS MATERIALES HACEN LAS COSAS POSIBLES,

PERO LAS PERSONAS LAS CONVIERTEN EN REALIDAD"

RESEÑA:

Diagnostico de la de la situación de la DGP

El área de Recursos Humanos de la provincia instaurada en la presente gestión de gobierno, busca alinearse a una lógica donde las personas son el epicentro de toda modernización del estado.

El pasaje de una visión administrativa (denominada Dirección General de Personal DGP) a una visión de gestión integral de las personas, es un objetivo crucial en la arquitectura tecnológica de servicios, buscada por la nueva gestión de gobierno.

La brecha entre el proyecto final y la actualidad requiere de herramientas que posibiliten un tránsito aceptado por las personas, el compromiso consciente de las mismas, al tiempo que de rigor metodológico.

Con el cambio denominativo de "DGP" y la implantación de estructuras organizativas de "Recursos Humanos" en un papel, sabemos no se puede cambiar las creencias y los hábitos instaurados por décadas en la mente de las personas.

Bajo el concepto de DGP, los empleados desarrollan tareas como las de emitir certificaciones de servicios para todo tramite (jubilatario y ex agentes), llevar los computos de antigüedad para la correcta liquidación del beneficio de esa bonificación; el control de los proyectos de decretos y resoluciones que están relacionados con la aplicación de las normas legales en materia de administración de personal.

La inercia en capacitación es un factor clave para entender las estructuras de la Dirección, con una experticia basada en las habilidades administrativas y el control de la legalidad, un saber-hacer, que da sus frutos en un contexto directivo pero no funciona en un contexto de interrelaciones dinámicas, donde se debe pasar del “control” a la “gestión de redes del conocimiento”.

Una investigación sobre análisis de puestos de trabajo llevado a cabo mediante entrevistas al personal de la actual Dirección General de Recursos Humanos (Ex DGP), observó que es común a los empleados el desconocimiento del rol que cada uno posee dentro del organigrama o Estructura Orgánica, como así también de la denominación de su cargo y del área u oficina a la cual pertenece.

Evidencias del clima laboral

- ✓ Personas desmotivadas en cuanto al cargo-trabajo.
- ✓ Ausentismo y rotación del personal en distintas áreas.
- ✓ Comunicaciones que no son adecuadas, provocan distorsión y falta de información.
- ✓ Confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades de la Gestión de Gobierno.

Junto con lo argumentado hasta aquí, un dato importante sugiere que el personal del sector público, debe constituir un servicio civil de carrera profesional e independiente de los cambios en los niveles políticos; la carrera debe iniciarse con la selección en concursos públicos con jurados independientes, y progresar en base a las evaluaciones periódicas del desempeño y de la capacitación continua, con instancias de revisión independientes.

Todo esto motiva la necesidad de trabajar con el Personal de esta Dirección, en la definición de los Perfiles de los Puestos de Trabajos, dándole importancia a las **competencias como un modelo de gestión integral**, entendiendo por competencias al conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y

conductas que posee una persona, y que estas le permiten la realización exitosa de una actividad.

Buscando con este tipo de gestión la meta de integrar a las personas a un nuevo contexto, con una lógica de valores, brindándole la posibilidad de potenciar su capacidad de trabajo, en un marco de pertenencia y de servicio, a pensar en proyectos desafiantes, fomentando el autocontrol, la resolución de problemas, la interrelación y la organización a corto y largo plazo.

Alicia Knaus (Directora General de Recursos Humanos)

MARCO REFERENCIAL

Desarrollar un Paradigma de la gestión de personas: La condición humana

El ser humano nace indeterminado (*sin una programación comportamental*) y construye su biografía a través de potencialidades (propias y las del mundo)

Sus instrumentos básicos son herramientas (*habilidades*), sus jerarquías de preferencias (*valores*), la comprensión del mundo (*significados*) y la crítica de su propia acción (*conciencia*).

Nuestra condición ontológica es nacer sin un programa determinado a diferencia de los animales que nacen programados.

La materia prima de trabajo en las organizaciones es el *desempeño* de las personas.

Este es el resultado (observable) de complejos procesos de interacción (competencias, motivación, y patrones de excelencia).

Como tal es un elemento lábil y pasivo de adaptación, que puede ser programado, previsto, controlado, evaluado, enriquecido, desarrollado, investigado y colectivizado.

Este espectro de posibilidades, proviene de las diversas propiedades subjetivas del comportamiento humano y que se pueden manejar.

En la gestión de personas el desempeño es administrado preventivamente a través de los sistemas de recursos humanos (selección, entrenamiento, carrera, pagos, beneficios, seguridad, etc.) y curativamente mediante la acción gerencial (supervisión rutinaria)

Las personas son el factor vital de la modernización del estado. Sus atributos para instituir diferencias en los contextos de trabajo los hace imprescindibles. El trabajador público está inmerso en una cultura que lo limita y le resta el potencial que posee, reflexionar sobre la cultura de la administración pública, sus huellas, para instaurar nuevas preferencias de criterios y valores es hoy una necesidad. Las herramientas para el cambio son el trabajo por proyectos, la organización horizontal, las competencias diferenciales para la administración, el liderazgo por valores al tiempo que la participación de la comunidad en todo el diseño del servicio.

Los seres humanos de esta provincia somos el único capital¹, posibilitado de pensar, sentir, valorar y comprometerse a la construcción de un futuro diferente para nuestros servicios públicos.

Nuestra condición humana, generadora de significados, lazos sociales y potencialidades, nos permite acciones colectivas, por la cual modelamos el presente y el futuro (acción estratégica) para producir las acciones de optimización, creando los atributos deseados para nuestros servicios públicos.²

En esta era donde la tecnología, es omnipresente en nuestra administración pública, nunca fueron tan necesarias las personas para agregar valor.

El estado está en un proceso de descentralización y desconcentración del poder, con una modernización paulatina. El nuevo agente público deberá afrontar los desafíos que implica la interdependencia compleja en el desempeño organizacional, que conlleva al hecho de que nadie tenga por sí solo el conocimiento suficiente. De este modo se necesita de la inteligencia colectiva y de la mirada interdisciplinaria para encarar las soluciones de las nuevas realidades. Esto implica también la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que sustenten un diferente desempeño organizacional, y que se pondrá de manifiesto, sobre todo, en la necesidad de liderazgo participativo que convoque a la iniciativa, la creatividad y el compromiso del equipo interdisciplinario de trabajo.³

La caducidad de la renovada tecnología avanza vertiginosamente, fruto de los avances en distintos terrenos y es la imaginación y la superación permanente del hombre el motor de este mismo fenómeno.

¹ prefiero el término “capital” (como activo generador de recursos, al tilde de mero “recurso”)

² Malvezzi Sigmar jornadas calidad, video 1 UTN 2010

³ Fabregat Enrique Hugo, Las instituciones públicas un espacio de trabajo en equipo, <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal8/Ensenanzadelageografia/Investigacionydesarrolloeducativo/04.pdf>

La aceptación de la diferencia con el otro es requisito en nuestras instituciones públicas, ya que las relaciones de poder en nuestras instituciones hacen que nos enfrentemos a la diferencia y la alteridad de un modo conflictivo. Los procesos de subjetivación modernos -entendiendo por tal todos aquellos procesos sociales y culturales formativos que explican lo que hemos llegado a ser- se caracterizan por su tendencia a la homogeneización y destrucción de la diferencia.⁴

¿Cómo realizamos este proceso?, con aprendizajes grupales, instaurando las competencias necesarias a desarrollar.

La motivación y el aspecto emocional que nos constituyen como personas son variables que nos diferencian y potencian, el problema es que no se trabaja en la instrumentación de las mismas en nuestras instituciones públicas.

La evaluación del trabajo en términos de funciones a desempeñar (el que hacer), nos remite a las acciones que no contemplan la complejidad emocional y motivacional (el cómo) hacer las cosas.

Sin contemplar los factores motivacional y emocional es difícil pensar los significados individuales, colectivos y contextuales, las interrelaciones, lo intra-subjetivo en el trabajo público.

Cuando hablamos de estos aspectos decimos hablar de aspectos biológicos, de aprendizajes y cognitivos.

Los valores como la plataforma de preferencias de conductas en el quehacer de las administraciones públicas, nos habilitan a desacreditar muchos conceptos que hoy fundamentan acciones ineficientes, priorizar la obediencia, la jerarquía, define un curso de acción que por ejemplo puede ir en contraposición al cambio, la innovación, la creatividad, el autocontrol.

Habilitar en las instituciones públicas un tratamiento de las personas como valor diferenciador supone quitar el rótulo de mero recurso, con cualidades rígidas o permanentes, y pensar la dinámica, la plasticidad del ser humano para dar respuestas creativas, adaptativas superadoras, integradoras y con una deslumbrante posibilidad de reescribir el contexto.

Traigo como ejemplo un fenómeno particular y necesario que cuestiona la rigidez de las estructuras administrativas, la *capacidad de trabajar en proyectos*, articulando con otros profesionales (otros lenguajes) el diseño de objetivos que deben ser compartidos y refundados para dar respuesta a problemáticas en proceso de transformación.

Esta competencia pone en evidencia el potencial infinito de generar cambios en la subjetividad, las instituciones y la comunidad de nuestra especie.

⁴ Teoría Crítica, http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_cr%C3%ADtica

Como Realizar el diagnóstico

Leer el material de decretos, resoluciones sobre el tema

Indagar en los organigramas

Leer los procesos

Con todo esto visitar a las personas del área y realizar encuestas de descripción de funciones

Realizar un diagnóstico de situación

Datos relevados

Resolución = Cambio de nombre

DGP a Recursos Humanos

¿Qué es lo que ustedes hacen?

¡Control de la legalidad!

El proceso de trabajo

Se realizan:

1. Entrevistas individuales con la Subsecretaría
2. Entrevistas con la Directora de recursos humanos
3. Se solicitaron manuales, resoluciones, y otra documentación pertinente

Se definen las competencias cardinales y específicas para determinar:

¿Dónde creen estos profesionales que están hoy?

¿Hacia dónde desean ir?

¿Con que recursos y cualidades tiene que estar comprometidas las personas para llegar?

Estas preguntas juntas con otras son las directrices del trabajo para seleccionar las competencias que se adecúen a las expectativas de estas máximas autoridades.

Una vez determinada las competencias se realizan entrevistas a los integrantes del área de recursos humanos, ya que se decide tomar como muestra piloto a dicha área para implementar la gestión.

Se llevan adelante entrevistas con jefes de dicha área, el personal y se construye un proceso de alineación de la estrategia a lo ejecutivo mediante la formulación de la visión y misión de gobierno, la misión del área de RRHH y la misión de la Subsecretaría.

Luego se toman de allí los valores esenciales y se muestran las relaciones con las competencias cardinales y específicas.

Se elaboran algunos indicadores y se busca concientizar en los procesos básicos de un área de RRHH y sus diferencias con un área de Dirección General de Personal

.Los pasos para llevar a cabo esta implementación fueron:

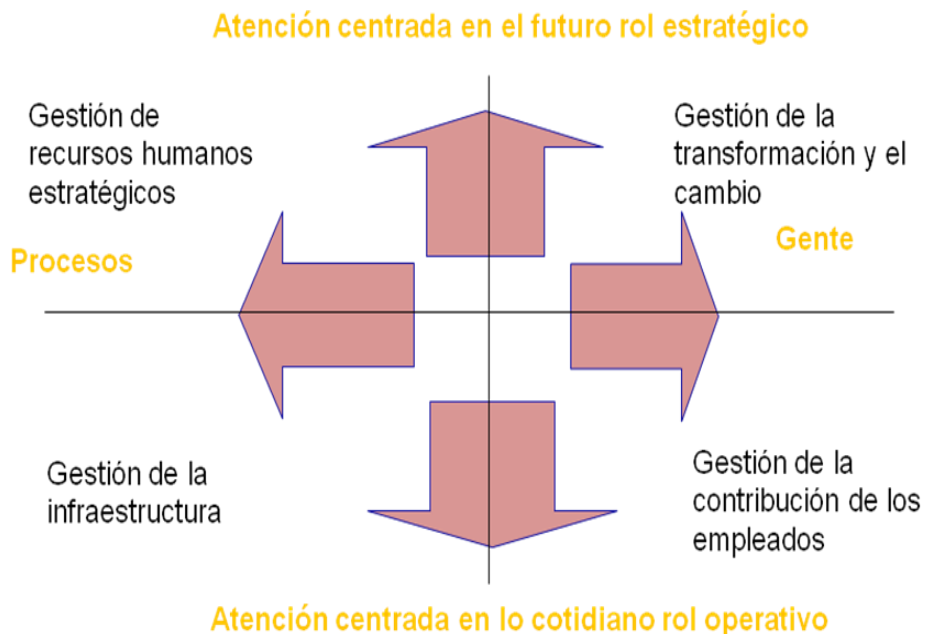
- Diferencias entre un área de Recursos Humanos y un área de DGP.
- Marco del trabajo de un área de Recursos Humanos siglo XXI
- Roles múltiples de los profesionales de recursos humanos
- Pasos de transformación de un área de DGP en un área de Recursos humanos
- Rol de Socio estratégico del área de Recursos Humanos
- Visión y misión de gobierno para el alineamiento estratégico
- Misión de la subsecretaría de coordinación y gestión pública
- Misión de Recursos Humanos
- Competencias y valores

Definir la importancia del rol de recursos humanos como socio estratégico:

1. Fijar objetivos concretos en relación con la estrategia, visión, misión, valores y políticas de la organización

2. Alinear los planes de recursos humanos:

¿Qué estructura, que capacidades o competencias, que responsabilidades, que organización y qué tipo de gestión de los directivos serán requeridos para hacer que funcione la estrategia de los directivos?



Definir la visión de gobierno:

- La Modernización y Fortalecimiento del Estado para la mejora y optimización de la gestión de la Administración Pública Provincial, Organismos Descentralizados, Entes autárquicos y Empresas del Estado.

Definir la misión de gobierno:

- Generar competencias endógenas compatibles con un servicio eficaz, eficiente y transparente de la administración Pública para satisfacer las demandas de la comunidad, con servicios de alta calidad.

Definir la misión de RRHH:

Proponer, elaborar y aplicar las políticas de modernización y gestión de los recursos humanos del poder ejecutivo provincial, con el fin de mejorar su calidad, asegurar el desarrollo personal y profesional de quienes la integran y la modernización de la normativa aplicable en materia de empleo público.

Seleccionar las competencias cardinales y específicas:

Competencia cardinal:

Integridad

Competencias específicas:

Orientación al usuario

Trabajo en equipo

Capacidad de planificación y organización

Orientación a los resultados

Liderazgo

Pensamiento estratégico

Capacidad de aprendizaje

Valores elegidos:

Compromiso

Ética

Calidad en el trabajo

Adaptabilidad al cambio

Innovación

Iniciativa

Actualmente se sigue trabajando en la confección del programa general del proceso con la convicción de las personas del área de recursos humanos de la importancia de dicho programa para la reforma del estado y la satisfacción de las personas.

Por sobre todas las cosas este proceso es tomado como un aprendizaje del paso de un marco legalista de la administración de la legalidad a un proceso de jerarquización y servicio a las personas, aprendizaje que significa el cambio de creencias, paradigmas, propuestas y acciones incorporadas como apropiadas y que hoy no sirven para el objetivo del nuevo gobierno.