

LA INCIDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA REORGANIZACION DE LA DIRECCION DE FRANQUICIAS DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO

LIC.JORGE LUIS SORDA

En el contexto de crisis institucional y política en que se encontraba la Dirección de Franquicias, la respuesta para la incorporación del personal de apoyo para afrontarla, fue también política. Heterodoxa, lejos de los manuales y aún de las mismas estructuras formales de la organización.

A través de un acuerdo de trabajo, no formal, sino apoyado en colaboraciones anteriores y definidos los perfiles generales con la Dirección, quién a la sazón también retenía la Coordinación de Proyectos de Cooperación Internacional, entendimos que lo fundamental era que el reclutamiento debería alejarse, forzosamente, de los ámbitos tradicionales, respetando la normativa a partir de la pre-existencia de un proyecto del PNUD con el Ministerio. También que ese período flexible de contratación debería ser muy breve.

Cabe señalar que la situación de emergencia, el acoso mediático y los requerimientos judiciales, facilitó el máximo compromiso de las autoridades del Ministerio, situación que se vio reflejada en responder de manera efectiva a las necesidades de recursos humanos, infraestructura y logística solicitadas. En la práctica la conducción funcionó como una verdadera intervención.

En síntesis, pensamos que por todo lo expuesto precedentemente es altamente improbable replicar la experiencia, por lo menos con el mismo nivel de transparencia, ética pública y eficacia de gestión.

Reclutamiento, selección, inducción.

El reclutamiento se dio bajo los patrones enunciados en la introducción. Salvo dos agentes que revistaban en otras áreas y que aceptaron la propuesta de integrarse al proyecto y tres que permanecieron de la conducción anterior, el resto, hasta llegar a veintidós fueron incorporados en un período de alrededor de seis meses.

¿Cómo establecer el perfil necesario cuando el personal debería incorporarse a un ámbito público, cuestionado, con normas y procedimientos no casualmente opacas y obsoletas, sin una estructura que los contenga y bajo la enorme presión de regularizar la relación con el conjunto del cuerpo diplomático, representantes, obviamente, de países extranjeros, muchos de ellos no totalmente ajenos a las facilidades que encontraban hasta el momento?

Definimos un piso mínimo de instrucción formal, manejo actualizado de las herramientas informáticas de uso corriente, una franja etaria que permitiera construir y fortalecer un grupo homogéneo de trabajo y, fundamentalmente, enfatizamos aspectos actitudinales, como flexibilidad, capacidad de escucha, predisposición al trabajo en equipo y compromiso con los asuntos públicos. Es decir, incorporarse a una cultura organizacional que sólo y no es poco, debería responder a un liderazgo casi misional, militante, si se permite la expresión, como la impronta con la que el Director había asumido esta nueva responsabilidad. Sumarse a una propuesta organizativa en la que prime el enfoque de aprendizaje como una dinámica de gestión que lleve a la generación de conocimientos y que éstos se traduzcan en competencias, a

innovación, atendiendo a las necesidades individuales en el más amplio sentido. Esto es, obviamente, sumarse a un proceso eminentemente social.

La solución que encontramos, desaconsejable en otra situación, fue establecer las fuentes de reclutamiento a través de una serie de relaciones que permitiesen contar con un pacto, no explícitamente verbalizado, de promover un compromiso laboral reforzado por un sistema de lealtades externas a la organización.

Como se expresa en la ponencia del Ingeniero Longo, también deberían ser personas que pudieran habituarse a la dinámica inicial, casi desordenada, sin equipamiento básico, reducido el espacio vital diseñado por la gestión anterior y ahora insuficiente para las nuevas tareas.

Otro factor considerado fue promover vínculos de confianza en los objetivos del organismo para resolver la cuestión, que se trataba de restaurar la legitimidad y legalidad del estado a través de una nueva normativa y expresarla en un marco regulatorio distinto al anterior. Que no era, en suma, una respuesta gatopardista para que nada cambie, tal como lo reveló en una entrevista realizada para este trabajo, una de las personas incorporadas en aquél momento (1)

Decidimos explicitar este marco conceptual en el proceso de selección. Las pruebas de aptitud fueron las básicas, diseñamos un formulario ad-hoc para poder realizar las entrevistas de manera semi-estructuradas y las mismas fueron acompañadas con una evaluación final. Se pidió la documentación respaldatoria que validara los datos personales, estudios cursados, antecedentes laborales y acreditación, si la hubiera, sobre herramientas informáticas e idiomas.

El proceso fue muy rápido y la incorporación secuencial, por etapas. Un dato insoslayable es que la modalidad de contratación, PNUD, única posible en ese momento, fue planteada sólo por un breve período, para pasar a la modalidad de empleo público. Esta decisión se cumplió a partir de los ciento ochenta días incorporándolos a la Res. 48. Además el encasillamiento fue en el rango más alto posible, respetando la normativa, según formación y experiencia de los agentes. Coincidentemente se produjo un aumento general de salarios para la Administración Pública Nacional, mejorando, relativamente, las condiciones materiales de los nuevos empleados, en un plazo muy corto.

(2)

Simultáneamente se refuncionalizó el ámbito de trabajo adecuándolo a las exigencias del sector, así como la provisión de el equipamiento informático y el mobiliario imprescindible. Escritorios y computadoras, dejaron de ser un objeto deseado para pasar a ser, nada más ni nada menos, que una herramienta de trabajo.

Las mejoras materiales, el medio ambiente de trabajo y otras de carácter simbólico permitieron ganar en legitimidad a la Dirección y requerir nuevos esfuerzos y el cumplimiento de objetivos fijados para la incipiente organización. Estas rápidas respuestas de parte de las autoridades del organismo, respetando los compromisos asumidos con la Dirección, dan una prueba más que elocuente de la magnitud de la crisis.

La capacitación específica se realizó en el mismo puesto de trabajo y la asignación de tareas fue general, salvo para el sector de Franquicias e IVA, en que se derivó a tres profesionales. El estilo de gestión siempre fue participativo, transfiriendo responsabilidades de abajo hacia arriba y la consiguiente

devolución. Noventa días después, aproximadamente, prácticamente el 70% de la dotación incorporada realizó la capacitación más general, propuesta por la Dirección de Capacitación del Ministerio, entre otras el sistema de expedientes.

La organización del trabajo, por equipos, fue sistematizándose a medida que se establecían las reformas administrativas y legales para afrontar la crisis y se trabajaba en una reforma estructural del marco legal, mientras se afrontaba un indiscriminado acoso mediático, que en cierta parte de los jóvenes incorporados actuó como un dispositivo motivador más. (3) La formación de base, la metodología que aporta la enseñanza universitaria y la capacitación específica demostró ser suficiente para comprender problemas complejos y aportar a su resolución.

Cultura Organizacional

“Hay que encontrar soluciones, no culpables” (4)

Esta expresión cargada de intención fue planteada públicamente por el director ante un hecho, habitualmente banal, pero que en el contexto de las requisitorias judiciales de aquél momento representaban, claramente una amenaza, Esa frase marcó a gran parte del colectivo de trabajo.

Por haber compartido experiencias en otros organismos no ha sido el Administrador Gubernamental el que cambió su enfoque de gestión, sino que la sumatoria de factores, incluyendo el contexto político, es el que, en éste caso, permitió una intervención eficaz. Justamente la pertinencia de presentar este trabajo, en este ámbito, guarda estricta relación con su singularidad.

El mensaje fue claro. Frente a la rutina burocrática, al control ex post, el ritualismo de tareas, al facilismo individualista o las prebendas personales otorgadas por el pequeño príncipe, se erigió y consolidó una mística, casi redentora, en que la eficacia en el servicio público era una obligación para quién formara parte de él. Que generar procedimientos transparentes, ágiles, forma parte de refundar un estado verdaderamente inteligente y justo., redignificar, en suma, el sentido de servicio público. Que la corrupción no era inevitable, sino condenable, para un funcionario público. Que participar activamente en la elaboración de normas y procedimientos, en el diseño de los circuitos administrativos, capacitarse, eran, es, un derecho de los trabajadores. Este justamente, fue el discurso, que los jóvenes postulantes, la mayoría estudiantes avanzados de distintas carreras universitarias, ya habían escuchado en la etapa de selección y querían contrastar, comprometerse en la misma práctica laboral. Esta posición se plasmó en el accionar de Avalos como otras veces, pero que estuvieron más próximas al fracaso o sin poder alcanzar los objetivos de cambio estructural que se había planteado, a pesar de resolver, como siempre, eficazmente la emergencia.

Profundizando el análisis, nos permitimos una pequeña disgresión teórica. Rein vindicación absoluta de la política con los objetivos de fondo de la organización. Horizontalidad, participación y capacitación permanente. Hacer los cambios con la gente y no contra ella. Responsabilidad y compromiso, pero también brindar las mejores condiciones posibles al trabajador. Estabilidad, desarrollo, valoración personal y profesional. Romper el discurso flexibilizador, precario, de los noventa, aún presentes en ciertas jurisdicciones y en distintos actores políticos.

Nada de gerenciamiento público, clientes- ciudadanos, carta compromiso, con financiamiento del Banco Mundial, ni reformas de tercera, cuarta, generación. Mucho menos la consultoría, aún de las Universidades. Tampoco una meritocracia vacua, en que el paradigma privado, bajo el fetiche de la eficiencia consiguió imponer el sesgo de las políticas públicas durante décadas y que aún continúa en tensión, a pesar de los esfuerzos realizados.

Algunas muestras: “ ...por el contrario es importante avanzar en un esquema flexible donde las organizaciones públicas con el sector privado actúe como mecanismos de control” y “...donde el agente público goce de una remuneración variable y pueda ser despedido ya que esto aseguraría que los empleados estuvieran motivados permanentemente a trabajar de manera eficiente” (Rodriguez Larreta (h) y Quintana) (5) . Este pensamiento sigue teniendo plena vigencia. No es un desarrollo teórico. Alcanza citar el juicio civil iniciado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, por \$ 50.000.000, contra la Comisión Interna del Teatro Colón que se atrevió a pedir aumento de salarios, condiciones dignas de trabajo y hasta que el piso en que los bailarines ejercen su oficio y destrezas, sea el adecuado.

Los ejemplos abundan y no son el objeto principal de este trabajo, por eso prescindimos de ellos. Alcanza con tener una mirada crítica sobre el discurso político, los modelos de estado propuestos y el lugar que ocupa el mundo del trabajo en estos enfoques.

De la confianza personal a la confianza organizacional

El nuevo desafío planteado en Franquicias fue como superar el liderazgo personalizado de Avalos, consolidar la confianza en los objetivos alcanzados,

frente al cambio, inevitable, de la llegada de un nuevo funcionario, diplomático tal cual lo determina la normativa para esa instancia de conducción, y no sucumbir en el intento.

Es necesario señalar que frente a la crisis del sector, producida unos diez y ocho meses atrás, el comportamiento del personal diplomático, estatutariamente habilitados para actuar fueron poco menos que inubicables, por un lado o comprometidos con la crisis, por otro. Frente a este nuevo desafío la estrategia, una vez más, fue consensuada por el conjunto del equipo, entre expedientes, trabajo, almuerzos colectivos y la ceremonia de los dulces de los viernes, espacio que se fue generando de manera espontánea, sin diferencias, por los integrantes del equipo

En principio, se acordó una larga transición. El funcionario designado, llegado al país luego de una misión en el exterior y con la expertise necesaria, por su condición de miembro del servicio exterior de la Nación, del ordenamiento legal, Su incorporación fue progresiva , compartiendo la conducción con Avalos, que, por otra parte, seguía al frente de la Dirección de Proyectos de Cooperación Internacional. Este proceso, no demasiado frecuente, permitió valorizar lo realizado, transmitir la cultura organizacional ya consolidada como un valor y que a partir de las evidencias el nuevo funcionario optara por el estilo a seguir. Huelga decir que al margen de características personales o historias de vida, el rumbo elegido fue ratificado.

Por otra parte, el nuevo marco regulatorio, orientado a transparentar la gestión a partir del Decreto 235/08 y la definición sobre las competencias de la Dirección de Franquicias demostró que se había ido a fondo en los objetivos planteados un año y medio antes. Desaparecieron gestores y presiones

diplomáticas no siempre sutiles, cada etapa del proceso y sus tiempos legales, los procedimientos, la documentación necesaria, la homologación de nuevos documentos, cédulas verdes, azul, chapas, fue implantada en acuerdo con los organismos competentes e informada al cuerpo diplomático. Recuérdese al respecto, en plena crisis, una memorable reunión en el Palacio San Martín de todo el cuerpo diplomático encabezado por el Decano del mismo, a la sazón el Nuncio apostólico, con las autoridades del Ministerio de Relaciones Exteriores y el recién designado Avalos, exigiendo rápidas respuestas o mantener el status quo. Tal era la trascendencia que había alcanzado el problema. Un conflicto diplomático en ciernes.

La solución del mismo reflejó la autoridad del Estado Nacional para imponer una nueva legalidad. Tal como corresponde “a un país normal”

En este punto nos parece adecuado citar a un autor cubano, Rafael Alhama Belamarc. Si bien la cita es larga los tres expositores acordamos con ella: El Aprendizaje Organizacional y Gestión del Conocimiento no es un plan mejorado u óptimo de capacitación; es la capacidad colectiva para aplicar los conocimientos a la dirección, a la gestión, es la capacidad de mejora continua, la capacidad de innovación, que necesita de determinadas relaciones sociales para su aplicación, que se traduce al mejoramiento de la calidad de vida de trabajo y al tejido social” (6)

Ultima reflexión. El 90% de las personas incorporadas continúan en funciones. Varios terminaron sus carreras universitarias, otros están próximos a

concretarlo. El conjunto se está preparando para participar en los próximos concursos para pasar a planta permanente.

Referencias.

1,2, 3 y 4. Entrevistas realizadas a agentes actualmente en funciones. Por esta razón se reserva su identidad.

5 Entre el ajuste y la retórica. La Administración Pública tras 20 años de reformas. López Andrea, Corrado Aníbal y Onviña Hernán en “Entre tecnócratas globalizados y políticos clientelistas” Thwaites Rey Mabel, López Andrea (editoras) Prometeo Libros (2005)

6 Capital Humano Autorrealización y reconocimiento social. Alhama Belamaric Rafael. Colección de Economía. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba (2008)