

SEXTO CONGRESO DE ADMINISTRACION PÚBLICA

Titulo:

ADMINISTRACION DEL PERSONAL Y GESTION POR COMPETENCIAS

Autores:

Lic. Vidal Maria Claudia, Call-center DGR Provincia de Misiones

claudia.vidal@dgr.misiones.gov.ar

<http://www.dgr.misiones.gov.ar>

Resúmen:

En el año 2008 la DGR de Misiones comienza a desarrollar un proyecto centrado en la concepción de que la Administración los Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia de la organización a través de la capacitación permanente.

Un nuevo proyecto en 2010 colaboró con la organización y sus actores vinculados (Ecosistema) para comenzar a producir el necesario cambio cultural, dejar de centrarse en si misma para evolucionar y centrarse en sus ciudadanos o destinatarios camino, a **repensar una Administración Pública Moderna**, bajo un único Portal Web.

Desarrollo

Si entendemos que son las personas quienes viabilizan las organizaciones (quienes ejecutan, dirigen, piensan, controlan y hacen real su identidad) llevando a cabo las metas de la misma, deberemos tener en cuenta que son ellas quienes podrán aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de la organización dependiendo de la manera en que sean gestionadas. Por lo cual para que los objetivos de la gestión del personal

puedan alcanzarse es necesario que quienes gerencian consideren a las personas como elementos esenciales de la eficacia organizacional.

Básicamente el área encargada de **la Administración del personal, RRHH**, gestión del capital humano o del talento, o como sea denominada dentro de la estructura de una organización, sea cual fuere su misión o negocio, **debe contribuir a la eficacia organizacional**, y lo hace a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus **objetivos** y realizar su **misión**
2. Proporcionar **competitividad a la organización**, esto es saber emplear las habilidades y capacidades de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización **empleados bien entrenados y motivados**. Este ítem que parece tan claro y contundente está asociado a una serie de conceptos que son decisivos y fundacionales, tal como que la base de la motivación no la constituye solo el dinero. Si bien es clave, no es exclusivo y excluyente, el conocimiento también constituye un factor motivacional.
4. Para lograr mejoras en su desempeño, las personas deben percibir **justicia en el sistema de recompensas y castigos**, para lograrlo los objetivos a alcanzar deben ser realistas, claros, conocidos y mensurables por un método transparente y objetivo.
5. Permitir el aumento de **la autorrealización y satisfacción de los empleados** en el trabajo considerando que para ser productivas las personas precisan sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que son tratados de manera equitativa.
6. Desarrollar y mantener la **calidad de vida en el trabajo**: este concepto se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo en sí: estilo de liderazgo, libertad y

autonomía en la toma de decisiones, condiciones del ambiente y entorno laboral, seguridad en el empleo, jornada laboral, relevancia de la tarea asignada, etc.

7. **Administrar el cambio:** los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques y problemáticas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
8. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir **patrones éticos y de responsabilidad social**.

Los enumerados arriba deben ser los objetivos de la gestión de los RRHH.

Partiendo de un estudio diagnóstico realizado en 2007 mediante el relevamiento de diversas áreas de la DGR y con la aplicación de distintas técnicas que incluyeron entrevistas personales, visitas a las delegaciones del interior de la provincia, mystery shopper y observación directa que revelan la problemática *de un organismo estatal típico*, en 2008 se comenzó a trabajar sobre un **proyecto centrado en la Administración de los Recursos Humanos** habiendo logrado avances significativos a la fecha (todavía, conceptualmente estamos lejos de la gestión del talento, que es la tendencia más en boga).

Los objetivos perseguidos por el mismo son:

- Revisar y actualizar conceptos y metodologías para hacerlos compatibles con el accionar de una organización dinámica, centrada en su Misión, readecuando el organigrama y los procesos inherentes a la administración de sus RRHH dentro de un esquema de **COMPETENCIAS**

- **Informatización de la Base de Datos** del personal que permita generar información estadísticas oportuna y fiable en relación a la toma de decisiones y planificación de la evolución de la dotación en función de objetivos y metas organizacionales así como también generar acciones correctivas en tiempo útil.
- Y por último, **mejorar la imagen** de la DGR Misiones en relación con relación con la comunidad en general, los clientes internos y de manera particular en lo que respecta al contribuyente.

Estos tres propósitos norte se viabilizan mediante múltiples acciones simultáneas que podrían parecer desconexas, pero que en definitiva confluyen en el mismo objetivo final:

Posicionar a la organización como una estructura moderna, ágil, orientada al cliente y centrada en el cumplimiento de su misión

Como señaláramos anteriormente, el diagnóstico inicial nos reveló una institución con problemas típicos como:

- resistencia al cambio (por muy pequeño que éste sea),
- visión parcial y segmentada de la organización,
- mecanismos de comunicación lentos no sistemáticos,
- capacitación no planificada circunscripta a los cambios operativos o relacionados con modificaciones en la normativa,
- apropiamiento de la información como factor de poder.
- pérdida del sentido de pertenencia y

- directamente relacionado con la visión parcializada, desdibujamiento de la **MISION** organizacional

Por lo cual, y con el propósito de generar un nivel de confianza y credibilidad aceptables que permitieran reducir la resistencia e identificar posibles agentes de cambio se realizaron actividades de sensibilización y difusión de los objetivos y alcances de este proyecto, que incluyeron a todas las áreas de la institución, incluso las mas distantes geográficamente, algunas de las cuales revelaron además problemáticas propias principalmente relacionadas con el ecosistema en el que se encuentran inmersas (dificultades relacionadas con la aplicación y uso de las nuevas tecnologías, falta de conocimiento de derechos y obligaciones por parte de los contribuyentes, etc.)

Identificamos como objetivos operacionales y previos a cualquier acción específica:

- la **generación de conciencia** de que el cambio que se avecinaba era indefectible y que no habría vuelta atrás,
- que abarcaría **toda la organización**,
- representaría una **oportunidad** y **desafío** a todos los integrantes de la estructura.

O sea un cambio de mentalidad, un cambio en la cultura organizacional dirigido hacia la **Gestión de Calidad y la mejora continua como propósito último**.

A partir de 2010, un proyecto más abarcativo y ambicioso en el que estamos inmersos, nos permitió vislumbrar la posibilidad de analizar minuciosamente los procesos de diversas áreas de la organización con la finalidad de optimizar tiempos y resultados.

En otras palabras, lo iniciado en 2008 se reforzó y fortaleció con la posibilidad de ordenar la “Gestión con resultados” identificando sus modelos: organizacional, de procesos, Comunicacional, flujo de trabajo y datos, centrado principalmente en **las Áreas de Administración Financiera** y de **Personal** con la visión de que todo tienda a la prestación de mas y mejores servicios a la comunidad.

Si en el primer momento trabajamos en la elaboración de un diagnóstico estratégico, la sensibilización y generación de conciencia de la necesidad de **cambiar para mejorar**, esta segunda etapa está centrada en la implementación de nuevas prácticas y tecnologías para la gestión que permitan superar las debilidades detectadas y generar nuevas fortalezas , entre ellas el desarrollo, implementación y puesta en funcionamiento de los sistemas informatizados para la Gestión de las áreas de Apoyo de Administración y la de Administración de RRHH y los subprocesos que las componen.

Cual es la herramienta que nos permite generar este cambio de paradigma?

La manera de viabilizar esta nueva organización es mediante **el aprendizaje** mediante actividades centradas en la generación del cambio cultural (adoctrinamiento que es la formación para pensar dentro de una lógica) como en aquellas diseñadas y destinadas a la formación y entrenamiento requerido para el adecuado manejo y mejor aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas desarrolladas ad hoc.

En este último caso se trata del desarrollo de una destreza o habilidad en tanto que en el caso de la generación del cambio cultural implica un trabajo continuo y permanente dado que lo primordial es la modificación de actitudes y la forma de pensar la organización. Es la creación de una visión sistémica de la Dirección General de Rentas donde el paradigma del “responsabilidad por la función” es reemplazado por el de “responsabilidad por el resultado del proceso”

Dos aspectos centrales para desarrollar, viabilizar fortalecer y dar continuidad a estos PROCESOS son:

- la incorporación, como concepto fundamental DEL TRABAJO EN EQUIPO y
- la redefinición DEL ROL DEL JEFE

En este cambio de paradigma el jefe pasa a ser además del responsable del logro de los objetivos asignados a su equipo de trabajo, el encargado de la formación y desarrollo de las habilidades de sus subordinados y no solo en relación a aspectos operativos sino de todas las competencias requeridas para el mejor desempeño de cada puesto de trabajo. Se amplia así su rol transformándose en el entrenador y motivador, algo así como un

mentor y el encargado de mantener alineados los objetivos de su equipo de trabajo a la misión organizacional. Esto como parte central e indelegable de su función.

Siguiendo a Peter Senge:

”Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en TODOS los niveles de la organización.

Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices....

Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de las organizaciones inteligentes”

A saber:

DOMINIO PERSONAL

MODELOS MENTALES

CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

APRENDIZAJE EN EQUIPO

PENSAMIENTO SISTÉMICO (integradora).

Cada una de ellas brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente sus habilidades para alcanzar sus mayores aspiraciones”

El Sistema informático generado para la Administración de Recursos Humanos

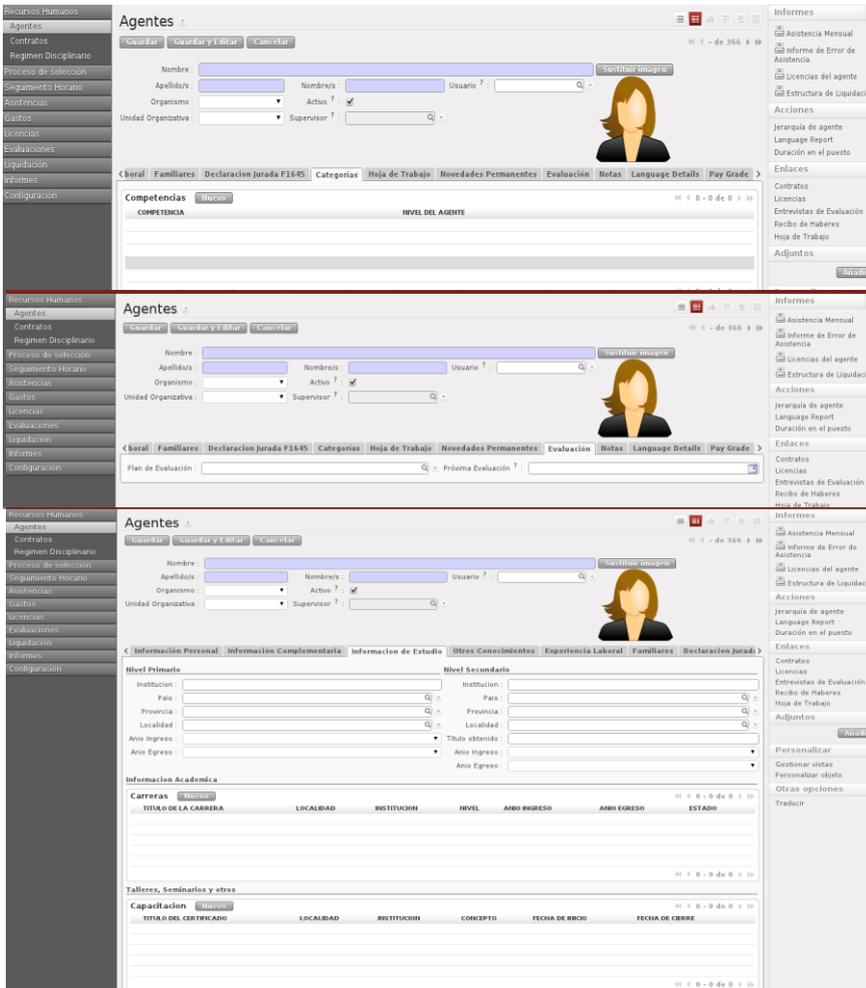
contempla:

- La creación de una Base de Datos con todos los datos actualmente volcados en legajos personales de papel y que serán superados por su versión digitalizada conteniendo todos sus datos personales.
- Historia laboral en la organización.
- Antecedentes laborales fuera de la organización.
- Formación (nivel de estudios alcanzado).
- Datos y antecedentes médicos.
- Antecedentes familiares.
- Habilitaciones especiales requeridas por grupos (choferes, por ej.).
- Gestión de Licencias.
- Liquidación de haberes.
- Administración de Evaluaciones de desempeño.

Permitirá además generar reportes y estadísticas sobre ausentismo, antigüedad en la organización y en el puesto (fecha última promoción), composición de la organización total o por áreas por formación, edad, antigüedad, planificación de dotación en períodos críticos, gestión interna de las novedades. **Encuestas**

Todas estas posibilidades del sistema estarán administradas de acuerdo a niveles de accesibilidad por permisos otorgados de acuerdo a jerarquías y responsabilidades asignadas.

EJEMPLOS DE PANTALLAS:



Por que seguir el Modelo

de Gestión por Competencias?

En un contexto global de cambios vertiginosos, desarrollo tecnológico e información que recorre el mundo en segundos se hace imperativo responder con humanidad y eficiencia a los múltiples desafíos, aún o mejor dicho con mas razón en la Administración Pública donde el compromiso es con el cliente ciudadano.

“Cada organismo público debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, única que da sentido a su existencia institucional y que la diferencia de otras públicas o privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus **COMPETENCIAS**, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber quienes trabajan en ella.El Plan

Estratégico y los objetivos marcarán la dirección; las competencias todo el conjunto de saberes en acción –de la organización y del individuo- necesarios para alcanzarla”.

Para la definición de nuestro propio “DICCIONARIO DE COMPETENCIAS” o sea Hemos tomado como referencia el generado por la Oficina Nacional de Empleos entendiendo que este basamento común brinda unicidad y solidez a los criterios empleados dentro de la gestión pública.

Competencia definida como una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y o una performance superior en un trabajo o situación determinados.

En ese marco, se define un motivo como “el interés recurrente para el logro de un objetivo a partir de un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos” Diccionario de Preguntas” Gestión por Competencias”, Marta ALLES, Editorial Granica 2003.

Dicho esto, que ventajas acarrea trabajar dentro de un modelo de Gestión por Competencias?

En realidad tiene varias, es una herramienta de gestión que permite:

- Que las personas que trabajan en una organización sepan en qué dirección orientar su comportamiento, de tal manera de ir en consonancia con las metas de la organización. Además cuando las competencias están adecuadamente descritas y se dan a conocer se “favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, la autocapacitación y la regulación de las conductas en entornos

de mayor virtualidad y *empowerment*” Administración del Desempeño”, Luis M. Cravino, en Conceptos y Herramientas de Management, cuaderno 24, de septiembro1997.

- Que el área de Recursos Humanos oriente todas sus prácticas en el sentido de las competencias que la organización requiere se desarrollen en las personas.
- Que cada supervisor, jefe, o gerente conduzca a su gente de manera de desarrollar y mantener las competencias requeridas.

En ese sentido y en consonancia con lo manifestado por la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG) los cambios producidos en los mercados globales, en el contexto todo generaron un nuevo cliente ciudadano mas exigente y que exige los mismos estándares de servicios y productos en la actividad pública y privada (conoce la diferencia y exige un trato acorde), quiere recibir mas y ser mejor tratado, lo que lleva necesariamente al replanteo de las estructuras públicas para dar respuestas satisfactorias a sus clientes ciudadanos esto es generando estructuras mas livianas, fácilmente adaptables a los cambios requeridos por el entorno, puestos de trabajos flexibles tendiendo a la multifunción, orientados a resultados.

Dado este cambio del perfil de la organización, concomitantemente debe darse la adecuación del personal que la compone, esto es identificar las nuevas competencias requeridas y desarrollarlas.

Estas no pueden ser adquiridas por el simple pasaje por el sistema educativo formal, requieren de la práctica y experiencia laboral, por eso al momento de diseñar los puestos de trabajo es menester definir las tareas necesarias para llevar a cabo los procesos e identificar las competencias que cada puesto o grupo de puestos similares deben poseer

para desarrollar con éxito estas tareas y para desarrollar las competencias específicas de la organización.

En este sentido las actividades que venimos desarrolladas están centradas en rotaciones de puestos en distintos sectores de actividad, especialmente de los agentes más jóvenes, permeables, con iniciativa, facilidad de palabra y orientado al cliente y a resultados. Se forman pares, en los que alternamente se cubren los roles de “alumno” y “maestro”.

Esta modalidad de capacitación en el puesto nos permite concientizar sobre la relevancia y comprender la complejidad de cada puesto, logrando empatía con los compañeros (baja el nivel de crítica entre distintos sectores) y poder en un corto plazo y con costos bajos, acceder a la polifunción pudiendo resolver satisfactoriamente épocas pico de trabajo, períodos de licencia o contingencias manteniendo el flujo y nivel de atención.

Una vez que adquieren conocimientos y solvencia en la operatoria de la mayor parte de los procesos en un nivel medio de complejidad, son asignados bajo la supervisión de un agente altamente formado, a un grupo responsable de la atención de la oficina itinerante de de la DGR conocida como “Rentas Móvil. Esta recorre localidades donde no hay representación del organismo. Dicha experiencia -que se desarrolla desde el 2008- permite el trato con un cliente diferente al de las ciudades (en general son poblaciones rurales cuyos habitantes poseen formación elemental y pocas posibilidades de acceso a la información). Esto permite reforzar en ellos la percepción del compromiso de la organización hacia los contribuyentes, además de obtener un entrenamiento acelerado. Por otra parte son evaluados directamente, en situaciones reales, en diversos aspectos.

Pasamos así de un esquema de saberes parciales, segmentados y especializados, en los que la responsabilidad es solo por la porción de proceso en el que participa, sin tener una visión general de todo el proceso, desde su origen hasta la obtención del resultado esperado por el cliente, a un esquema de visión sistémica donde el agente se involucra desde la generación de la acción inicial hasta la obtención del resultado final u obtención del producto (obtención del Libre Deuda, formalización de plan de pagos, cambio de titularidad de un bien inmueble, etc), implicando esto manejo de información actualizada, respuestas ágiles puestas a prueba en cada “momento de la verdad”.

Pretendemos pasar de

Organización vertical	Organización Horizontal
Distancia excesiva entre conducción y operación	Conducción estratégica y apoyo a las áreas sustantivas
Reducida comunicación/interacción	Gerencia de servicios/responsabilidad unívoca
Baja identificación con objetivos centrales y desmotivación	Equipos polifuncionales, multidisciplinarios y autoadministrados
Decisiones lenta	RHH con iniciativa, creatividad, capacidad de negociación y compromiso
Dilución de responsabilidad	Operación por procesos integrados con alto grado de valor agregado
Fragmentación de procesos	Visión y operación orientadas al cliente

Preminencia de objetivos sectoriales sobre los de la organización	
Visión introspectiva y centrada en si	

CONSIDERACIONES SOBRE CALIDAD

Retomando lo que mencionáramos inicialmente respecto de generar “ un cambio de mentalidad, un cambio en la cultura organizacional dirigido hacia la **Gestión de Calidad y la mejora continua como propósito último**”

Podríamos plantearnos cuál es la VINCULACION DE LA CALIDAD CON EL CAMBIO y en los términos del Dr. Juan C. Fresco (“e-fectividad gerencial: El cambio hacia la nueva lógica de de la economía digital”,Buenos Aires, Prentice Hall, 2000).

“LA CALIDAD ES EL FACTOR QUE CREA EL MEDIO AMBIENTE NECESARIO PARA LOGRAR EFECTIVIZAR EL CAMBIO, SIN QUE SE OPEREN COMPORTAMIENTOS DISFUNCIONALES .LO EXPRESADO CONFIGURA UN COROLARIO: LA CALIDAD ES LA DOCTRINA QUE PERMITE CONFORMAR UN MODELO DE COMPORTAMIENTO PARA AFRONTAR EL CAMBIO, POR LO QUE EL PRIMER CAMBIO ESTA FINCADO EN EL DESARROLLO DE CALIDAD”

Esto es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la organización. Solo cuando esto se hace carne como método y fin es viable.

En esto estamos trabajando para lograr una organización eficaz y eficiente en el cumplimiento de su Misión capaz de brindar más y mejores servicios a la comunidad y generar satisfacción a sus miembros.

Bibliografía

- ✦ Alles, Martha *"Diccionario de preguntas - Gestión por competencias"* - Editorial Granica - 2003.
- ✦ Alles Martha *"Rol del jefe, como ser un buen jefe"* - Editorial Granica 2da. Ed. Buenos Aires 2008.
- ✦ Chiavenato Idalberto, *"Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones"* - Editorial Mc Graw Hill -2003.
- ✦ Fresco, Juan Carlos y Alvarez Roldán, Roberto *"E-fectividad Gerencial - El cambio hacia la nueva lógica de la economía digital"* -1ra. Ed. Buenos Aires - Editorial Prentice Hall - 2000.
- ✦ Oficina Nacional de Innovación de Gestión - Serie para la Mejora Continua de las Organizaciones Públicas *"Competencias laborales en la Administración Pública"* - Buenos Aires 2002.
- ✦ Senge, Peter *"La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje"* - Editorial Granica -2007