



“Programa de capacitación destinado a los empleados de planta permanente de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, para el 2006”.

Comité de Evaluación: Lic. CALLEJA, Daniel.

Alumna: NOCENTINI, M. Luciana.

Gestión de Recursos Humanos

RHu 076.

“Programa de capacitación destinado a los empleados de planta permanente de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, para el 2006”.

ÍNDICE:

<u>1. ABSTRACT</u>	4
<u>2. INTRODUCCIÓN</u>	6
a. Fundamentación	8
b. Objetivo General	9
c. Objetivos Específicos	9
d. Objetivos Personales	9
e. Metodología	10
<u>3. MARCO TEÓRICO</u>	23
<u>4. FISCALÍA DE ESTADO</u>	43
<u>5. PROPUESTA</u>	63
<u>6. CONCLUSION</u>	79
<u>7. ANEXO</u>	81
<u>7. BIBLIOGRAFIA</u>	119

ABSTRACT

El presente trabajo de graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, presenta como tema la elaboración de un programa de capacitación destinado a los empleados de planta permanente de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, ubicado en la calle Bv. Chacabuco 1300, para ser implementado en el año 2006. El mismo fue desarrollado bajo la modalidad de una propuesta que ha sido enseñada al área de Dirección General de Personal (DGP) de esta entidad.

El tema fue seleccionado a partir de la experiencia personal vivida como becaria en la Fiscalía y de los beneficios potenciales del programa a proponer.

Desde el punto de vista gubernamental, a través de este programa se podría generar una mayor satisfacción laboral. Como consecuencia, el personal tendría un eficiente desempeño en el funcionamiento de la organización.

Con relación a los métodos y técnicas de investigación que utilicé, juzgué importante recabar información en forma cualitativa y cuantitativa con la finalidad de realizar un diagnóstico organizacional. La modalidad cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas, mientras que lo cuantitativo a través de encuestas.

Posteriormente de haber relevado la información pertinente, conté con los elementos necesarios para afirmar que la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba no contaba con un eficiente programa de capacitación para los empleados de planta permanente.

Consecuentemente, elaboré un programa que integra el “deber ser” con las características y necesidades de la entidad. Es decir, en lo que respecta a los resultados esperados, prioricé confeccionar un programa que permitiría

llevarse a cabo en la Fiscalía, ya que es viable en sus aspectos técnicos, adecuándose a la realidad organizacional.

Una vez implementado dicho programa, esta entidad lograría disminuir paulatinamente las debilidades detectadas en el diagnóstico, adquiriría beneficios económicos y mejores rendimientos de los empleados.

INTRODUCCIÓN

Debido a los numerosos puntos de referencias y convicciones indican que el siglo XXI es el “Siglo del Hombre”, la sociedad del conocimiento no puede tener el éxito esperado, si éste no es realmente considerado en todas sus dimensiones y se siente integralmente atendido.

En la actualidad, las más variadas organizaciones públicas y privadas, industriales, comerciales o de servicios, invierten cuantiosas sumas de dinero en su primordial recurso, el capital humano. No obstante, las deficiencias evidenciadas en algunos procesos productivos, e incluso la baja calidad de muchos productos y servicios, pareciesen indicar que los resultados no concuerdan con lo planeado. Cabe preguntarse ¿Están fallando las habilidades y destrezas de los trabajadores? ¿Está fracasando el personal gerencial y de supervisión en el cumplimiento de sus obligaciones? ¿Es un problema de actitud o aptitud? ¿Persiste la resistencia al cambio?

Estos interrogantes, planteados por diferentes autores en sus diversos estudios, conlleva a reflexionar sobre el futuro del recurso humano en países como el nuestro, bajo las actuales perspectivas de una incierta economía, de un poco estable sistema político y de una incuestionable pobreza social, moral y educativa.

Las organizaciones por tanto deben crear condiciones e influir de una manera cualitativamente superior en los hombres que la integran. Se habla de compromisos que implican que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras instituciones.

La estructura organizacional no puede descuidar los elementos culturales, por ello, se deben trazar claramente las estrategias, políticas y objetivos, definir los estilos gerenciales y los roles individuales más adecuados

a las necesidades de la institución. Además, se debe establecer un sistema de comunicación eficaz, ya que uno de los principales fracasos actuales se da justamente en este aspecto.

A su vez se deben garantizar los recursos, la actualización tecnológica y un buen clima organizacional, de ser así el área de Recursos Humanos habrá dado un paso fundamental como socio estratégico de la organización. Como resultado, la motivación de los empleados aumentará en una magnitud inigualable.

El presente Trabajo de Aplicación Práctica, de alguna manera, versa sobre este matiz evolutivo de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. El objeto de estudio y abordaje consiste en una organización en particular y, como resultado final del análisis, se espera un proyecto de aplicación que contenga propuestas de intervención funcionales a las necesidades y a la realidad de dicha organización.

En esta oportunidad, la institución objeto de estudio es la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, Argentina.

Este Trabajo Final de Grado se propone contribuir con la organización a través de la propuesta de un programa de capacitación planificado en contra partida al modo en que se está llevando a cabo actualmente. Su propósito primordial es investigar y desarrollar procesos, técnicas y herramientas eficaces a esta entidad.

Fundamentación

Para justificar la elección de este tema, subjetivamente, me sentí interesada en estudiar los fenómenos que afectan a los grupos socioeconómicos perjudicados por las vicisitudes mencionadas en la introducción.

Tomé a los empleados de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba como campo de estudio porque me encontré involucrada llevando a cabo una beca en la misma. A su vez, en mayo del 2005 se me solicitó realizar un diagnóstico organizacional, que proporcione las bases para estructurar e introducir aquellas actividades específicas de recursos humanos que sean funcionales a la estructura, cultura y procedimientos generales de la organización.

Con respecto a la elección del tema “capacitación”, me sentí atraída a este ítem ya que considero que es uno de los más importantes aspectos dentro de las funciones que debe cumplir un departamento de Recursos Humanos.

Por otro lado, como futuro profesional de recursos humanos, me interesa obtener los mayores beneficios organizacionales del programa a implementar. Coincido con Werther y Davis¹ cuando declaran que el objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de los objetivos de la organización, con un máximo de eficacia en un marco de acciones responsables y éticas. Para actuar con eficacia, los especialistas en recursos humanos, deben contribuir efectivamente al éxito de su organización.

¹ Werther, Williams B. y Davis, Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999.

Objetivo General:

Este trabajo final de graduación tiene como objetivo general proponer un programa de capacitación a los empleados de planta permanente de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba.

Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las dimensiones relevantes de la organización descritas por Schlemenson (proyecto, estructura organizativa, integración psicosocial, condiciones de trabajo, sistema político y contexto).
- Elaborar una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) como instrumento de análisis teniendo como referencia la capacitación.
- Identificar los planes de capacitación elaborados por el área de RRHH de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba.

Objetivos Personales:

- Aplicar en una entidad pública en particular los conocimientos y conceptos teóricos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria.
- Contribuir directamente con la organización objeto de intervención e indirectamente con la sociedad mediante el aporte y la aplicación de ideas y nociones teóricas y prácticas.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

A fin de alcanzar los objetivos previamente planteados, se utilizó una metodología que permitió realizar propuestas definidas para optimizar las actuales prácticas de Recursos Humanos en la Fiscalía de Estado.

Para dar inicio al desarrollo del trabajo final de graduación, comenzaré por distinguir dos grandes etapas:

ETAPA I: Realización de un **Diagnóstico Organizacional** que arroje datos válidos respecto a los planes de capacitación a dictar a los empleados de la Fiscalía.

ETAPA II: En función a la información proporcionada por el diagnóstico, **crear prácticas acordes a las necesidades del personal para compatibilizar sus objetivos con los de la organización.**

Para llevar a cabo este estudio, se aplicaron diversos métodos de relevamiento de datos, tales como observación directa, entrevista abierta y encuesta con preguntas abiertas y/o cerradas.

La información obtenida fue analizada y procesada cuanti y cualitativamente.

El diagnóstico organizacional proporcionó los indicadores necesarios para realizar propuestas de intervención que respondan a las necesidades reales de la Institución.

ETAPA I: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para realizar el diagnóstico, tomé como referencia teórica el enfoque presentado por George T. Milkovich y John W. Bourdreau, en el libro *“Dirección y Administración de Recursos Humanos”*. Éste marco se complementó con los conceptos propuestos por otros dos autores que tratan el tema del diagnóstico organizacional: Aldo Schlemenson, en su obra *“El análisis organizacional desde una perspectiva ética”*, y Darío Rodríguez, en el libro *“Diagnóstico Organizacional”*.

Posteriormente, recolecté material teórico que fundamentó los subsiguientes pasos del trabajo. En base a este material, procedí a elaborar los instrumentos de recolección de datos; utilicé como técnicas de investigación:

- las entrevistas para el personal jerárquico de la Dirección General de Personal y el departamento de Personal dependiente de la misma;
- las encuestas destinadas a los actuales empleados de planta permanente;
- la observación participativa.

Con respecto a la entrevista, ésta es la técnica cualitativa que *“consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la institución y la opinión del entrevistado acerca de estos temas.”*²

En este caso, las entrevistas fueron realizadas por pautas o guías³ y se basaron esencialmente en preguntas abiertas⁴, que permitieron profundizar o fundamentar la visión de la cúpide en Recursos Humanos de esta entidad. Las entrevistas fueron conducidas por mi persona y realizadas en el lugar de trabajo de cada uno de los entrevistados.

² Rodríguez, Darío. “Diagnóstico Organizacional”. 3º edición, Editorial Alfa Omega. Chile. 2000. Pág. 87.

³ “Son aquellas, ya algo más formalizadas, que se guían por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas deben guardar cierta relación entre sí”. Sabino, Carlos. “El proceso de investigación”. Editorial Lumen Humanitas. Buenos Aires, Argentina. 1996. Pág. 171-172.

La encuesta fue la técnica de investigación cuantitativa que utilicé, la cual se basó en un cuestionario. Éste es “*un instrumento de recopilación masiva de información, [...] consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.*”⁵

La distribución del universo de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba es la siguiente:

- 154 empleados de planta permanente,
- 49 contratados,
- 8 becarios.

Con el objeto de generar el muestreo de la encuestas me guié por los contenidos del libro “Investigación de Mercado” de Barrale Laura y La Valva Andrea.

En pos de conocer el tamaño de la muestra, debí tener en cuenta estos elementos:

- **N:** cantidad de personas que componen la población, es decir, su tamaño.

En la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, nuestra población se compone de 154 personas que pertenecen a planta permanente.

- Desviación estándar σ : es una medición que determina la dispersión de los datos. Indica qué tan homogéneos o heterogéneos son los elementos de la población con respecto a la variable de estudio, y se utilizan para estimaciones realizadas en variables continuas.

⁴ La definición de las preguntas abiertas se encuentra en páginas subsiguientes.

⁵ Rodríguez, Darío. “Diagnóstico Organizacional”. 3º edición, Editorial Alfa Omega. Chile. 2000. Pág. 95.

Para medir la desviación estándar utilicé el criterio conservador de 50 y 50, aconsejado por el profesor Aldo Merlino de la cátedra Seminario Final (Trabajo de investigación).

- Proporciones **p** y **q**: representan la distribución proporcional, es decir, los porcentajes de respuestas favorables y desfavorables para variables dicotómicas.
- Error muestral **E**: Representa el error por trabajar con una muestra en lugar de trabajar con la población total de elementos.
- Nivel de confianza determinado para el valor de **Z**: Es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad.

Ahora bien, *“puede ocurrir que el tamaño de muestra generado por fórmula no sea el conveniente, ya que se está trabajando con una población finita”*.⁶ En ese caso, lo que se deberá efectuar es ajustar el tamaño de la muestra a la población de estudio, aplicando el factor de corrección. El factor de corrección sólo se utiliza en los casos en el que el tamaño de la muestra supere el 5% del tamaño de la población. *“Es una nueva fórmula que se aplica por única vez y de esa manera determinará el tamaño de muestra adecuado.”*⁷

Aplicando estas fórmulas a nuestro caso concreto, el tamaño de muestra sería el siguiente, considerando que el nivel de confianza es del 95% (al reemplazar los símbolos por los valores correctos, donde *z* equivale, según el nivel de confianza, a 1,96) el error muestral es del 7% (0,07) y los valores de *p* y *q* es de 0,5 para cada uno.

⁶ “Se debe entender como población finita, a la población que tiene un tamaño establecido o limitado, existe un número entero *N* que nos dice cuántos elementos hay en la población y, además, es posible individualizar a los elementos que la componen.” Barrale Laura y La Valva Andrea. “Investigación de Mercado”. Segunda Edición. Editorial Copiar. Colegio universitario Siglo 21. Córdoba, Argentina. 2004. Pág. 80.

⁷ Barrale Laura y La Valva Andrea. “Investigación de Mercado”. Segunda Edición. Editorial Copiar. Colegio universitario Siglo 21. Córdoba, Argentina. 2004. Pág. 80.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,07} = 196$$

Como mencionamos anteriormente 196 es mayor al tamaño de la población que es de 154 empleados de planta permanente, por lo tanto, apliqué el factor de corrección. En conclusión, la operación quedó conformada por los siguientes valores:

$$n = \frac{196}{196 + (154 - 1)} = 86$$

Debido a que el área de Recursos Humanos me proporcionó el universo de la Fiscalía en una lista detallada, consideré conveniente emplear el muestreo probabilístico sistemático. Éste *“...consiste en seleccionar en forma sistemática la muestra a lo largo de una lista de elementos. Para esto se selecciona cada k-ésimo elemento, luego de comenzar el proceso de selección, en forma aleatoria en alguno de los primeros k-elementos. Este elemento k se obtiene dividiendo el tamaño de la población por el tamaño de la muestra, e indica cada cuántos elementos debe incluirse uno a la muestra [...]. Nótese que sólo el primero es al azar y que el resto queda sujeto al valor del k-ésimo elemento extraído previamente”*⁸. De esta manera, la fórmula sería la siguiente:

⁸ Barrale Laura y La Valva Andrea. “Investigación de Mercado”. Segunda Edición. Editorial Copiar. Colegio universitario Siglo 21. Córdoba, Argentina. 2004. Pág. 72 - 73.

$$N = \frac{k}{n}$$

Reemplazando por los valores de esta investigación, el resultado sería:

$$154 / 86 = 2$$

Esta fórmula significa que 154 es la población total, es decir, la cantidad de empleados de planta permanente que trabajan en Fiscalía de Estado; 86 es el tamaño de la muestra, por lo tanto, son las personas a las que debería realizarles la encuesta. Y el resultado que en este caso es 2 sería el elemento K explicado anteriormente que provendría de la lista que me proveyó el área de Recursos Humanos.

Continuando con las definiciones de las herramientas de investigación utilizadas, para realizar las encuestas desarrollé un cuestionario, en el cual incluí los siguientes tipos de preguntas:

- *Preguntas abiertas: “es el encuestado quien debe elaborar la respuesta, haciendo para ello, el desarrollo de un tema. [...] Permiten al encuestado estructurar la respuesta libremente. [...] La desventaja [...] radica en la dificultad del trabajo posterior con ellas. En efecto, si luego se quieren elaborar categorías que permitan la codificación y el resumen de numerosos cuestionarios, puede ser difícil encontrar denominadores comunes que hagan posible esta labor. A esta dificultad, es necesario agregarle la derivada del tiempo que se ocupa en la lectura y traspaso de la información a las categorías codificadas.”*⁹
- *Preguntas cerradas: “...el encuestado debe seleccionar su respuesta entre alternativas definidas por el investigador. [...] La ventaja de la pregunta cerrada se encuentra en la enorme facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas. [...] Adicionalmente a esto, se simplifica la labor del*

⁹ Rodríguez, Darío. “Diagnóstico Organizacional”. 3º edición, Editorial Alfa Omega. Chile. 2000. Pág. 96.

*encuestado, que sólo debe elegir entre las alternativas ofrecidas y no debe elaborar personalmente su respuesta. [...] Finalmente, la pregunta cerrada puede ser respondida con X, por lo que da la impresión de un mayor resguardo del anonimato, lo cual puede ser importante para encuestas que dirijan preguntas que pudieran ser consideradas conflictivas o peligrosas por los encuestados. La desventaja de la pregunta cerrada se encuentra en que aporta sólo la información que está predeterminada. [...] Es conveniente, en todo caso, tratar de solucionar el problema abriendo la pregunta cerrada con una categoría, tal como "otros", que permita que el encuestado amplíe su respuesta..."*¹⁰

Siguiendo con la descripción de las prácticas utilizadas, *"desde el punto de vista de las técnicas de investigación social, la observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades."*¹¹

En este caso, dentro de las modalidades de observación utilicé la *participante* ya que asumí "uno o más roles en la vida de la comunidad o del grupo. Esto permite observar los comportamientos que se presentan, como también comprobar el significado subjetivo de la acción, el porqué de las mismas."¹²

Para completar los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas, realicé observaciones en la empresa que permitieron visualizar las seis dimensiones relevantes según Schlemenson: el proyecto en el que se sustenta la organización, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y por último, el contexto.

¹⁰ Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional". 3º edición, Editorial Alfa Omega. Chile. 2000. Pág. 96 - 98.

¹¹ Ander Egg, Ezequiel. "Técnicas de investigación social". Buenos Aires. Argentina. Editorial Humanitas. 1986. Pág. 154.

¹² Persegani, Patricia y Rovere, Ana María. "Técnicas de investigación social". Colegio Universitario IES Siglo 21. Córdoba, Argentina. 2003. Pág. 16.

Posteriormente, tiene como finalidad el análisis de los datos recabados en la fase anterior. Para ello, empleé métodos cualitativos para las entrevistas y cuantitativos para las encuestas.

Luego, realicé un análisis FODA de la organización, es decir, describí las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus correspondientes estrategias, con respecto a la capacitación de los empleados de planta permanente en la organización.

Con la información recabada, desarrollé un diagnóstico de las dimensiones relevantes antes mencionadas. A la postre, adapté el instrumento descrito por Rodríguez y Zamboni en su libro “Diagnóstico Organizacional”¹³, creando un modelo¹⁴ propio que contempla a la organización como un *sistema*. El modelo tiene las siguientes variables:

1. Relación entre la organización y el ambiente:

- a. Historia de la organización: creación, momentos críticos, cambios y transformaciones de importancia, etc.
- b. Relaciones entre la organización y las disposiciones legales gubernamentales.

2. Cultura organizacional:

- a. Valores compartidos.

¹³ Rodríguez, Carolina; Zamboni, Pedro. “Diagnóstico organizacional”. Editorial Copiar. IES Colegio Universitario. Argentina. Junio 2003.

¹⁴ “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción, de tal manera que en él se dejan afuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo, del funcionamiento

3. Estructura de la empresa:

- a. Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo y nivel académico.
- b. Descripción de la estructura organizacional: organigrama.
- c. Descripción de las subunidades.

4. Poder, autoridad y liderazgo:

- a. Definición de los estilos de autoridad, estilos de liderazgo.
- b. Organización informal.

5. Comunicación organizacional:

- a. Comunicaciones descendentes: contactos entre superiores y subordinados, uso de un sistema de comunicación común para todas las personas.
- b. Comunicaciones ascendentes: procedimientos utilizados.
- c. Comunicaciones horizontales: entre pares, comunicaciones propias del flujo del trabajo.

6. Descripción, evaluación de cargos y desempeño:

- a. Existencia de descripción de cargo.
- b. Sistema de evaluación del desempeño.
- c. Sistema de recompensas y sanciones.
- d. Antigüedad y mérito como mecanismo de ascenso.
- e. Reconocimiento del trabajo.

7. Motivación:

- a. Política de administración de recursos humanos.
- b. Existencia de preocupación por la motivación.

- c. Conocimiento del grado de motivación existente, grado en que los miembros visualizan los fines de la organización, grado en que se sienten motivados por estos fines.
- d. Conocimiento del agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo / económicas / sociales y psicosociales del trabajo.
- e. Conocimiento de la satisfacción – insatisfacción con el grado de interés demostrado por la organización respecto a sus miembros.

8. Clima laboral:

- a. Ambiente de trabajo.
- b. Relaciones informales.
- c. Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia a la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- d. Clima laboral con respecto a la normativa organizacional y sus políticas.
- e. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

9. Capacitación:

- a. Inventario de necesidades de entrenamiento ¹⁵ (diagnóstico).
- b. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
- c. Implementación y ejecución.
- d. Evaluación de los resultados. ¹⁶

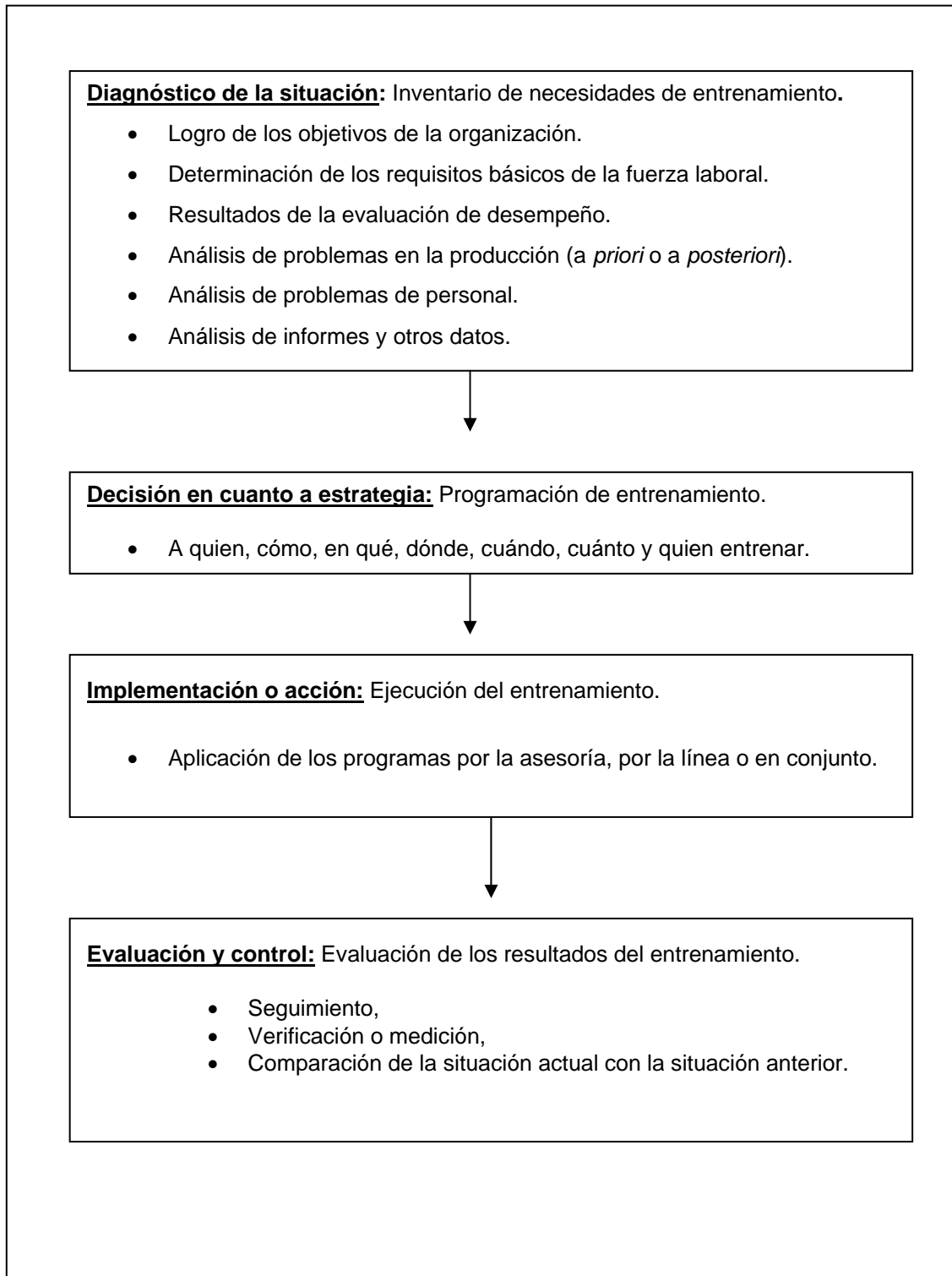
¹⁵ Este concepto será explicado en el marco teórico.

¹⁶ Es una adaptación personal de las variables presentadas en el libro de Rodríguez Darío.

ETAPA II: CREACIÓN DE PRÁCTICAS ACORDES A LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

En función a la información del análisis anterior, realicé un diagnóstico fehaciente sobre las carencias y riquezas de los trabajadores y la relación de éstos con la organización. De esta manera, planteo soluciones concretas, en las cuales mediante el desarrollo del factor humano y la eficiencia de las prácticas de recursos humanos podamos no sólo superar las debilidades organizacionales con respecto a la gestión de sus recursos humanos, sino también reforzar y fortalecer los puntos fuertes de ésta.

Con el fin de lograr lo antes mencionado, tomé como referencia los conceptos de Idalberto Chiavenato, quien describe a la capacitación del personal como los procesos de desarrollo de personas que incluyen las actividades de **entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional**. Esta metodología recorre un proceso de entrenamiento compuesto de cuatro etapas. A continuación realicé una adaptación del flujograma descrito por este autor.



Durante la aplicación del programa se controlará metódicamente cada seis (6) meses el plan de acción propuesto. Esto se llevará a cabo a través de reuniones con los jefes, con quienes se consensuará los cambios y modificaciones para asegurar la eficacia de lo planificado. Las nuevas mediciones, luego de un determinado lapso de tiempo, permitirán establecer los nuevos niveles de satisfacción laboral y cómo influyó en el personal el programa propuesto.

La elección de este marco de referencia responde a la mejor implementación de un programa de entrenamiento, el cual resulta conveniente en términos prácticos para el diseño y desarrollo del plan a efectuar.

Los temas que planteé como objetivos de mi investigación fueron tratados desde la base del autor Chiavenato, sin dejar de lado lo que plantea Trevor Bentley y Abraham Pain.

MARCO TEÓRICO

Dediqué éste capítulo a la elaboración del marco teórico requerido para el abordaje y comprensión de la propuesta de este trabajo final de graduación. Esta base permitirá al lector ubicarse en cuanto a los conceptos necesarios para la interpretación del trabajo. Es por ello, que me basé en diferentes autores que han escrito acerca del ámbito gubernamental, empresarial, económico y las vicisitudes producidas en éstos.

Debido a que la meta de este trabajo de tesis es proponer un programa que pretende optimizar los planes de capacitación actuales desarrollados por el área de RRHH de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba, es necesario un paso previo: el diagnóstico organizacional. Para definir esta herramienta, he tomado como guía a los conceptos de Darío Rodríguez, quien en su libro "Diagnóstico Organizacional" lo describe *"como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprenden el comportamiento organizacional."*¹⁷ Con la finalidad de efectuar el diagnóstico organizacional, juzgué apropiado hacer un relevamiento de las seis dimensiones relevantes descritas por Schlemenson: el proyecto, la estructura, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político y el contexto. A continuación, describiré tales conceptos siguiendo las definiciones de este autor.

¹⁷ Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional". Universidad Católica de Chile. Editorial Alfa Omega. Chile. 3º edición. 2000. Pág. 42.

Proyecto

Esta concepción en el que se sustenta la organización es *“una idea que está referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera, también satisface necesidades de los miembros de la organización.”*¹⁸

De este modo, la organización establecerá su misión, visión, objetivos, estrategias, programas y finalmente las políticas que definen el tipo de conducta que orientará a la acción.

Siguiendo con los lineamientos de Schlemenson, el *proyecto* debe responder a necesidades genuinas, ser coherente y resistir la confrontación con la realidad. Éste debe ser explícito y compartido por los miembros de la organización para reducir la alienación, proveer de bienestar, identificación y compromiso de los miembros de la organización.

Estructura

En cuanto a la segunda dimensión relevante, *“entiendo por estructura al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades.”*¹⁹ Manteniendo las nociones de este escritor, en una misma organización, es factible la coexistencia de: la estructura formal u oficial (representada en el organigrama), la presunta (la que los miembros perciben como real), la existente (la que efectivamente opera) y la requerida. Cuando estos tipos de estructuras difieren se producen conflictos, tensiones e ineficacia.

¹⁸ Schlemenson, Aldo. “Análisis organizacional y empresa unipersonal (crisis y conflictos en contextos turbulentos)”. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 39.

¹⁹ Ídem. Pág. 40.

Integración Psicosocial

Esta dimensión “*tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical: las relaciones con la autoridad y un eje horizontal: las relaciones entre pares.*”²⁰ No obstante, según Schelemenson, de nada sirve el trabajo sobre la dimensión psicosocial, cuando el proyecto o la estructura no están claros, porque tanto uno, como el otro, son continentes de las relaciones interpersonales y pueden incidir notablemente en la integración y cohesión grupal de los empleados, los cuales conforman la cultura organizacional.

De esta forma, juzgué apropiado dar una definición clara y precisa de cultura empresarial. Según el juicio de Schein, el término *cultura corporativa* es “*un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.*”²¹ La palabra cultura debería reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. “Estas presunciones y creencias son respuestas que ha *aprendido* el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo, y ante sus problemas de *integración interna*. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los “artefactos” y “valores” en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.”²²

²⁰ Schlemenson, Aldo. “Análisis organizacional y empresa unipersonal (crisis y conflictos en contextos turbulentos)”. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 42.

²¹ Schein, Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo” (Una visión dinámica). Plaza & Janes Editores, S.A. España. 1985. Pág. 25, 26.

²² *Ibíd.* Pág. 24.

El sistema cultural no se estructura en forma jerárquica, es decir, coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad. Esto es posible, en tanto, no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización, que corresponden al nivel del conjunto.

Cabe aclarar el concepto de uno de los elementos antes mencionados, la comunicación y la información en el seno de la empresa, tal como señala Villafañe ²³, no son una moda actual, sino una respuesta en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa.

La principal función de la comunicación interna es la de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. La trascendencia de esta comunicación crece proporcionalmente a la importancia que la empresa concede en su desarrollo y competitividad a sus recursos humanos.

Dentro de la *comunicación interna* resulta fundamental establecer una diferenciación entre *comunicación operativa* y *efectiva*. La primera, es la normativa, la relacionada a la transmisión de los datos necesarios para llevar adelante los procesos, las tareas específicas de la organización. Los canales utilizados suelen ser los formales (mails, memos, informes, manuales de procedimientos, etc.).

En cambio, la *comunicación efectiva* es aquella que tiene como objetivo generar lazos de pertenencia. Apunta a la parte emocional de los empleados, tiende hacia un bienestar afectivo y emocional (ritos, rituales, actividades recreativas).

²³ Villafañe, Justo. "Imagen Positiva - Gestión Estratégica de la Imagen de Empresa". Edición pirámide. Madrid, España. 1993.

Condiciones de trabajo

Schlemenson plantea que la cuarta dimensión relevante son las *condiciones de trabajo*, las cuales están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben, condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea. Esta dimensión se focaliza en: el tratamiento justo y equitativo y en prestar atención a las necesidades de autorrealización. Estas variables pueden conocerse a través de un análisis del clima organizacional. Para Rodríguez y Zamboni, algunos de los aspectos claves para el estudio del clima organizacional son:

1. “Clima y rendimiento: el tipo de clima organizacional que se vive en empresa es un factor determinante en el rendimiento y la productividad. Existen evidencias empíricas que los climas participativos promueven un mayor rendimiento laboral que los climas autoritarios y burocráticos.
2. Clima y satisfacción laboral de los individuos: el clima informa sobre el funcionamiento en cuanto que manifiesta los grados de satisfacción, la naturaleza de las relaciones y la definición que los individuos dan de la situación en que se encuentran.
3. Clima y conflicto organizacional: el conflicto no debe reducirse a una cuestión de mal entendimiento entre dos personas. Debe ser situado en el contexto organizativo, como un proceso resultante de la estructura misma de la organización y de las diferenciaciones que produce, a partir de una distribución desigual de las posiciones ocupadas por los individuos.”²⁴

²⁴ Rodríguez, Carolina; Zamboni, Pedro. “Diagnóstico Organizacional”. Editorial Copiar. IES Colegio Universitario. Argentina. Junio 2003. Pág. 55.

Sistema político

Éste es “*un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas.*”²⁵ Schlemenson plantea que, en forma paralela al sistema de autoridad formal de la organización, funciona otro sistema que se organiza espontáneamente, a los que denomina “grupos significativos de poder”.

Si la organización trata de detener el surgimiento de este grupo, éste no se expresará de forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas.

A su vez, para Rodríguez y Zamboni, el poder y autoridad son factores recurrentes en la problemática psicosocial; conocer su dinámica, es fundamental para poder interpretar situaciones y poder implementar soluciones.

Las definiciones de Schein me ayudarán a delimitar los conceptos de autoridad y poder. “La autoridad no es lo mismo que poder. El poder puro implica la habilidad para controlar a otros físicamente a través de la manipulación del premio o del castigo, o a través de la manipulación de la información. El poder implica que otros, de verdad, no tengan otra alternativa porque no son lo suficientemente fuertes para tomar una determinación o porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo.

[...] La autoridad legítima, por otra parte, implica que los subordinados obedecen los reglamentos, las leyes y las órdenes voluntariamente porque *aceptan* también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, a esas leyes o a ese nivel de autoridad para dar órdenes - es decir, le reconocen a la persona que tiene autoridad el *derecho* de mandar.”²⁶

²⁵ Schlemenson, Aldo. “Análisis organizacional y empresa unipersonal (crisis y conflictos en contextos turbulentos)”. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 44.

²⁶ Schein, Edgar. “Psicología de la organización”. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1982. Pág. 23.

Contexto

La organización al ser un ente *semiautónomo*, como lo denomina Schlemenson, depende funcionalmente del contexto en el cual está inmersa. De esta manera, coincido con lo explicado por Eugène Enriquez, quien considera “ *que los sistemas sociales oscilan entre una apertura y una clausura con respecto al medio ambiente. La apertura, le permite los intercambios necesarios para su funcionamiento, para el enriquecimiento continuo y el cambio, en tanto, que la clausura posibilita la preservación de su identidad y coherencia.*” ²⁷ La organización depende del *contexto*, con el cual mantiene una relación de intercambio constante que afecta la dinámica de su funcionamiento. La Fiscalía no está ajena a lo que sucede en su entorno, por lo tanto, en los próximos capítulos se hará una descripción de los vínculos que mantiene con el resto del medio.

Es importante recalcar que estas dimensiones nos dieron la información para realizar el diagnóstico organizacional. Éste sirvió como fundamento en pos de generar una propuesta a la Fiscalía acorde a sus necesidades. Previamente, consideré conveniente realizar un FODA. He tomado como referencia al material del libro “Diagnóstico Organizacional” de Rodríguez y Zamboni, ya que describe el análisis FODA de manera organizada y facilita el entendimiento al lector.

Esta metodología permite el abordaje de aspectos internos y la influencia de los externos en la organización. Esta herramienta admite realizar un cuadro de situación o diagnóstico de la institución en base al análisis de cuatro variables: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A). De estas variables, las oportunidades y las amenazas pertenecen al subsistema entorno externo, en cuanto a las otras dos se encuentran en la organización misma.

²⁷ Rodríguez, Carolina; Zamboni, Pedro. “Diagnóstico Organizacional”. Editorial Copiar. IES Colegio Universitario. Argentina. Junio 2003. Pág.13.

El análisis FODA faculta, a través del estudio del desempeño presente de los subsistemas que integran la Fiscalía, diseñar posibles evoluciones exitosas de la misma.

Las fortalezas son las disposiciones o competencias que posee la organización y que constituyen una ventaja competitiva respecto de otros sistemas organizacionales que compiten en el mercado. En cambio, las *debilidades* son las variables que provocan una situación desfavorable en la relación de competitividad de la organización. Por su parte, las *oportunidades* son las disposiciones positivas, favorables, explotables, que se deben descubrir en el subsistema entorno en el que actúa la organización y que hacen posible la obtención de ventajas competitivas. Mientras que las *amenazas* están constituidas por los factores que, provenientes del subsistema entorno externo, afectan el adecuado funcionamiento del sistema organizacional.

FISCALÍA DE ESTADO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

Esta entidad creada en la constitución provincial de Córdoba, es uno de los órganos extrapoderes del Estado, como lo denomina Farrando y Martínez²⁸ en su Manual de Derecho Administrativo. "... los denominados *órganos extrapoderes* ejercen también función administrativa²⁹ por medio de sus dictámenes, informes, resoluciones, etc. Estos órganos son llamados así (extrapoderes) porque están previstos en el texto constitucional – generalmente en las constituciones provinciales - además de los tres órganos clásicos (ejecutivo, legislativo y judicial). Podemos citar como ejemplo: fiscal de Estado..."³⁰

La descripción del Fiscal de Estado está explicitada en la constitución provincial de Córdoba, el capítulo quinto, bajo el título "Órganos de Control" en el artículo 150:

" **Fiscal de Estado.** El fiscal de Estado tiene a su cargo el control de la legalidad administrativa del Estado y la defensa del patrimonio de la Provincia. Debe ser abogado con no menos de diez años de ejercicio. Es designado y removido por el poder Ejecutivo y puede ser sometido a juicio político."³¹

Cabe aclarar que la Fiscalía de Estado de la provincia de Córdoba es un órgano descentralizado del Estado. Continuando con los autores del Manual de Derecho Administrativo, ellos explican que "... *hay descentralización cuando las*

²⁸ Farrando, Ismael (h.) y Martínez, Patricia. "Manual de Derecho Administrativo". Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 31.

²⁹ "Debemos distinguir entonces un doble aspecto en la idea de Administración: a) en sentido objetivo: [...] es una acción, un conjunto de actividades positivas dirigidas a un fin determinado, con prescindencia del órgano o autor del acto. Desde este punto de vista hay que concluir que existe "administración" en los tres órganos del Estado [...] En síntesis, [...] es *función administrativa*. b) Al contrario, en el sentido *subjetivo*, la administración implica una "estructura orgánica", es decir, un ente o conjunto de entes. También equivale aquí al concepto subjetivo "aparato administrativo"[...]. Concluyendo, administración en sentido subjetivo equivale a "administración pública". " Farrando, Ismael (h.) y Martínez, Patricia. "Manual de Derecho Administrativo". Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 25-26.

³⁰ Farrando, Ismael (h.) y Martínez, Patricia. "Manual de Derecho Administrativo". Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 31.

³¹ Constitución Provincial de Córdoba. Reformada en Septiembre de 2001. Declaración Universal de Derechos Humanos. Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José de Costa Rica". Editorial La Cañada, Leyes Actualizadas. Córdoba, Argentina. Año 2003. Pág. 34.

*facultades decisorias están adjudicadas a entidades con personalidad jurídica propia que constituyen la llamada Administración descentralizada o indirecta del Estado. En la descentralización la actividad administrativa la llevan a cabo indirectamente órganos dotados de determinadas competencias, que se traducen en poder de decisión e iniciativa.”*³²

Estos autores también hacen referencia a lo relevante que es la función de control de las decisiones tomadas bajo la palabra del Estado. [...] La finalidad del control es la tutela, cuidado y salvaguarda del orden jurídico y adquiere una importancia fundamental dentro del Estado de derecho, pues en él la Administración Pública se subordina a la ley y sólo cumple las finalidades que señala ella.

Sin perder de vista lo antes mencionado, se puede afirmar que la Fiscalía de estado es una *organización*. Ésta es definida según Schein como “*la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.*”³³

Tal como esta definición lo explicita, es un *grupo de personas* las que llevan a cabo actividades en pos del logro de un objetivo. Al ser un órgano descentralizado del Estado, las personas que trabajan en la Fiscalía son denominados *empleados públicos*. Con el objeto de explicitar este concepto, tomo como referencia lo descrito por Dromi en su libro Derecho Administrativo. “Lo que caracteriza al empleado público es la *naturaleza* de la *actividad* que ejerce. Es decir, la realización de funciones esenciales y propias de la Administración Pública. A nivel nacional el régimen básico del empleo público está regulado por la Ley de Empleo Público (LEP).”³⁴

³² Farrando, Ismael (h.) y Martínez, Patricia. “Manual de Derecho Administrativo”. Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina. 2000. Pág. 108.

³³ Schein, Edgar. “Psicología de la organización”. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 1982. Pág. 14.

³⁴ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 428.

Con motivo de dar una definición acertada de este trabajador y siguiendo los conceptos de este autor, explico que el “*funcionario público y empleado público es toda persona que ejecuta funciones esenciales y específicas del Estado.*”³⁵ Para cumplir con las formalidades del Derecho Laboral y establecer una relación de dependencia con el Estado, los empleados deben firmar un contrato. Sin embargo, no rigen las mismas definiciones de contrato laboral³⁶ entre la patronal y los trabajadores que el establecido entre un ciudadano y el Estado. Esto se evidencia en la enunciación de Dromi cuando señala que “el contrato de empleo público es una relación de subordinación del sujeto particular respecto del Estado, que cumple las funciones asignadas al órgano institución, sin tener en cuenta la jerarquía o responsabilidad del cargo que ocupe.”³⁷

Siguiendo los conceptos de Dromi, quien describe que “ la naturaleza jurídica [...] de la relación entre la *organización administrativa* (órgano-institución) y el sujeto particular (órgano-individuo) es de carácter contractual [...] de derecho público, que guarda analogía, en cuanto al **objeto**, con el contrato de trabajo y con la locación de servicios, y que difiere de ellos, por el **régimen jurídico** específico en razón de ser el Estado el contratante y en razón de los **fines** del servicio contratado. [...] la esencia contractual de la relación de empleo público [...] expresa una *conurrencia de voluntades* (Administración y administrado) de mutuo consentimiento. Los empleados que integran (como órganos-individuos) las estructuras de la Administración Pública (órganos-institución), tienen con ésta una relación contractual *stricto sensu*. Esa relación es contractual desde su origen, se proyecta como tal a lo largo de

³⁵ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 428.

³⁶ Ley Contrato de Trabajo N° 20744. **Art. 21. Contrato de trabajo.** Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.

³⁷ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 428.

la ejecución del contrato y se perfecciona por el acuerdo de voluntades que dan la Administración y el agente o empleado público. El *objeto* de tal contrato serán las funciones que deberá desempeñar el agente, una vez integrado al órgano administrativo, quien ya en *posesión efectiva* del cargo, queda sujeto a un conjunto de deberes que tiene que cumplir y nacen desde ese momento un conjunto de derechos a los cuales se hace acreedor.³⁸

Siguiendo los lineamientos del autor de “Derecho Administrativo”, a continuación detallaré los *caracteres* de la relación del empleado público y el Estado:

1. Ejercicio personal: [...] el empleado público es un órgano persona, quien no puede delegar en otro el desempeño de sus funciones [...] porque la *competencia* le ha sido conferida expresamente al órgano-institución, siendo ejercida por el órgano individuo. Por lo que la delegación, sustitución o subrogación de funciones debe estar expresamente autorizado por el ordenamiento jurídico.
2. Personas físicas: [...] sólo pueden ser empleados públicos las *personas físicas*, no las personas jurídicas que quedan excluidas de la posibilidad de desempeñar las funciones atinentes al empleo público.
3. Efectos futuros: la relación de empleo público produce efectos para el futuro (*ex nunc*). Se rechaza la posibilidad de efectos *retroactivos* (*ex tunc*) de la designación, pues estaríamos en presencia de una persona que habría cumplido funciones en la Administración Pública sin estar regularmente designada, ejerciendo ilegítimamente la competencia en cuestión.”³⁹

Cabe aclarar que para tener la posibilidad de entablar una relación con el Estado como empleado público existen varios *requisitos*⁴⁰. Continuando con

³⁸ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 429 – 430.

³⁹ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 429.

⁴⁰ Los requisitos de los empleados públicos de la Fiscalía establecidos en el serán detallados en el Anexo Pág. A - 82.

los conceptos de Dromi, quien determina que “La Constitución establece como único requisito de admisión en los empleos la condición de idoneidad (Art.16) [...] que exige que la persona que pretende ingresar a la administración tenga las aptitudes físicas y técnicas necesarias para desempeñar las tareas que se le asignan. [...] Asimismo, la constitución dispone los principios de igualdad real de oportunidades entre varones y mujeres para acceder a cargos electivos y partidarios (Art. 37) y de no discriminación por razón de religión, con la ausencia del recaudo de confesionalidad para llegar a ser presidente de la Nación (Art. 89). Por decreto 1363/97 se ordenó la revisión de los regímenes que regulan la relación de empleo público a fin de incorporar las previsiones que permita garantizar el cumplimiento de los principios relativos a la eliminación de toda forma de discriminación. [...] Las diferentes legislaciones nacionales y locales requieren, además de la idoneidad, condiciones morales y de conducta para ocupar los cargos públicos. [...] El régimen de selección más adecuado para comprobar que se posee la capacidad necesaria para cubrir el cargo, eliminando la desigualdad y el favoritismo, es el concurso público, que puede hacerse por oposición o por antecedentes, o por ambos a la vez.”⁴¹

En cuanto a lo establecido al respecto en el “Estatuto y Escalafón para el personal de la Administración Pública Provincial”, en su Capítulo II, intitulado **Ingresos y Reingresos**, en su Art. 11, declara: “*El ingreso del personal permanente, transitorio y suplente de la Administración Pública provincial se producirá conforme al régimen escalafonario establecido. Podrá disponerse el reingreso de ex agentes permanentes de la Administración Pública Provincial que hubieron renunciado...*”⁴²

Una vez que el agente ha sido contratado y se encuentra laborando para la Administración Pública, éste accede automáticamente a los siguientes

⁴¹ Dromi, Roberto, “Derecho Administrativo”. Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires, Argentina. 1998. Pág. 430.

⁴² Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación. Ley N^o 7233, Ley N^o 6403. 1986. Dirección General de Personal de la Provincia. Pág. 6.

derechos, que en el Estatuto, en su Capítulo V, intitulado **Derechos del Agente**, declara:

“Art. 25 – El personal tiene derecho a:

- a. Estabilidad.
- b. Carrera Administrativa.
- c. Jornada de Trabajo.
- d. Retribución Justa.
- e. Ropa de Trabajo.
- f. Higiene y Seguridad en el Trabajo.
- g. Salas Maternales y Jardín de Infantes.
- h. Becas para sus hijos.
- i. Capacitación ⁴³.
- j. Compensaciones e Indemnizaciones.
- k. Bonificación por Jubilación.
- l. Traslados y Permutas.
- m. Licencia Anual.
- n. Licencia Sanitaria.
- o. Licencias, Justificaciones y Franquicias.
- p. Menciones y Premios.
- q. Agremiación.
- r. Asistencia Social y Sanitaria.
- s. Reincorporación.
- t. Reingreso.
- u. Renuncia.”⁴⁴

Tal como se puede observar en el estatuto del empleado público, uno de sus derechos es la capacitación. En pos de exponer una definición de este concepto, tomaré como referente a Chiavenato, Werther, Davis y Blake. El primero describe el *entrenamiento* como “... *un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o*

⁴³ Ver el desarrollo del derecho a la capacitación según el estatuto en Anexo I. Pág. A - 83.

⁴⁴ Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación. Ley N^o 7233, Ley N^o 6403. 1986. Dirección General de Personal de la Provincia. Pág.13 - 14.

sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. ”⁴⁵ Los beneficios de la capacitación son tanto para la organización, los empleados y para las relaciones humanas internas y externas y adopción de políticas.⁴⁶

Según Chiavenato, “...el entrenamiento es “una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y realizaciones propuestos. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible.” En este sentido, la formación no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.”⁴⁷

Por eso, un aspecto importante a tener en cuenta al momento de capacitar al personal de una organización es que ésta no es un fin e sí mismo, sino que forma parte de un sistema mayor que es la propia institución a la que se subordina en su carácter de servicio. La capacitación tiene una misión que se subordina y debe estar en coherencia permanente con la misión organizacional, de lo contrario, carece de sentido y sólo es causal de costos.

Desde una perspectiva de sistemas, la capacitación responde a las características de un subsistema dentro de las organizaciones. Se relaciona con otros subsistemas de los que recibe aportes y a los cuales retroalimenta. En tal perspectiva, el entrenamiento es un proceso abierto, en cambio permanente debido a la influencia de los restantes componentes de la organización.

Para asegurar el éxito de la planificación de la capacitación se deben tener en cuenta algunos factores claves como contar con el apoyo e involucramiento de los responsables políticos y alta dirección; conseguir que los integrantes de la organización compartan la visión de que el entrenamiento

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5° Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 557.

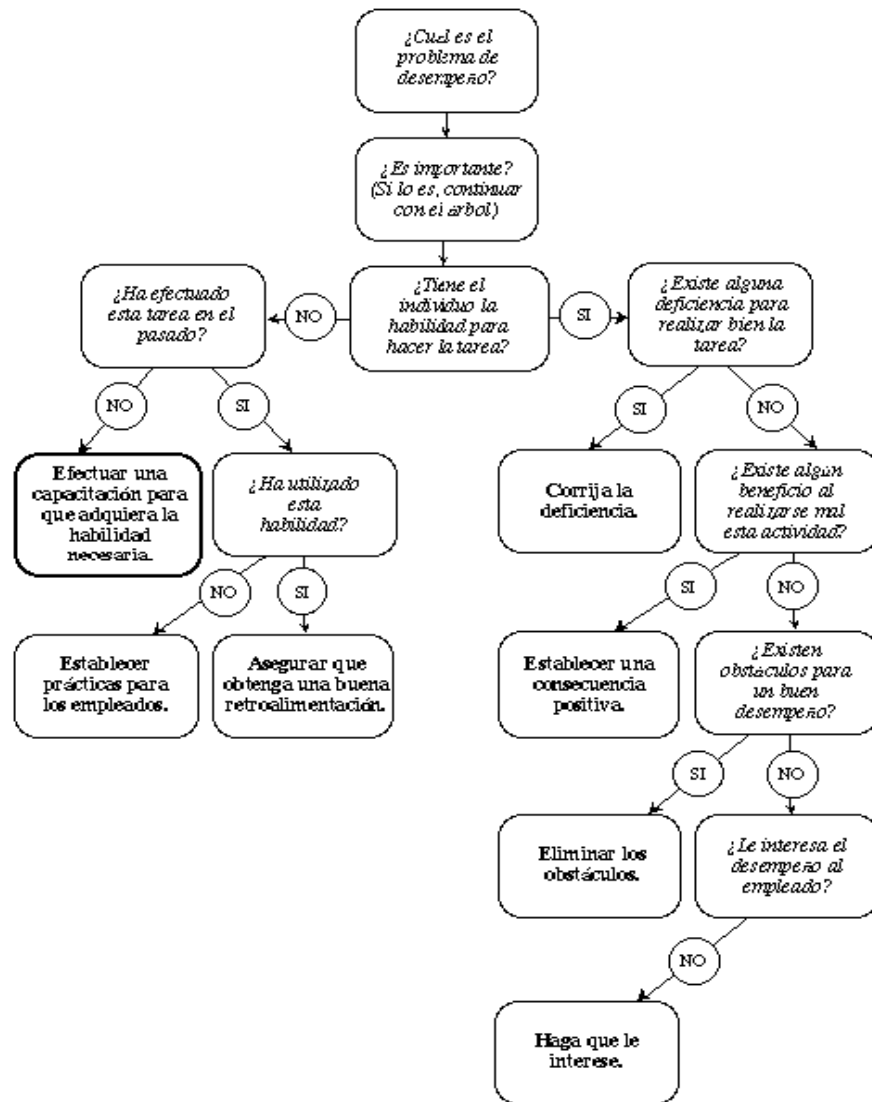
⁴⁶ Estos beneficios serán descritos en el Anexo. Pág. A - 84.

⁴⁷ Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos”. 5° Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999. Pág. 558.

juega un papel fundamental en el funcionamiento de la Fiscalía y por sobre todas las cosas, disponer de una unidad de gestión de la capacitación que desarrolle un papel activo y eficaz al servicio de la institución.

Ahora bien, como todos sabemos, la capacitación puede ser un proceso costoso y ciertamente hay problemas de desempeño que no requieren de entrenamiento sino que puede ser solucionado por el supervisor. Esto es importante tenerlo en cuenta, para no caer en la capacitación constante o como es en el caso de la Fiscalía en entrenamientos repetitivos y que en definitiva no es la que realmente necesita el personal.

Por eso, para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el "árbol de decisiones".



Como se ve en ese diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiada sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario.

Para utilizar el "árbol de decisiones", hay que comenzar desde arriba del diagrama y delimitar exactamente cuál es el problema de desempeño: ¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?

Debe determinarse enseguida si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?

Luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades: ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello? Si no depende de una falta de habilidades, entonces la capacitación no mejora la situación ya que el problema es causado por algo que requiere una solución diferente. Siga las preguntas del lado derecho del "árbol de decisiones" para determinar qué pasos tomar para corregir la dificultad.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución. Como lo demuestra la secuencia izquierda del árbol, el empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor.

Una vez que se detectó que el problema de desempeño del empleado y se decide realizar capacitación, no se debe olvidar que durante el proceso de planificación del entrenamiento es necesario llevar a cabo tareas de diagnóstico y análisis de elementos clave para determinar los lineamientos estructurales de la capacitación de la organización. Entre ellos puedo mencionar los siguientes:

- Análisis del FODA (fortalezas y debilidades a partir de un análisis interno de la organización; oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la institución).

- Diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.
- Descripciones de los perfiles de los puestos de trabajo.
- Diagnóstico de la capacidad institucional del área de personal/capacitación de la organización para afrontar el proceso capacitador en todas sus etapas.
- Antecedentes de las actividades formativas realizadas en años anteriores.
- Evaluaciones de desempeño del personal.

Una adecuada ponderación y articulación de estos elementos “clave” e información obtenida a través de fuentes complementarias, aumentaría las posibilidades de planificar una capacitación que contribuya a mejorar el desempeño tanto de las distintas unidades de la organización como del personal en el logro de los objetivos y resultados prioritarios de la gestión y de la prestación de los servicios al público.

A partir de los términos gastos e inversiones, no se puede dejar de lado los conceptos de costos, presupuesto y control. Para explicar tales nociones, esboqué palabras de Jac Fitz-enz, uno de los autores reconocidos por la cátedra de la materia Métodos Cuantitativos de Gestión de Recursos Humanos de mi carrera. Fitz-enz señala que “todos los procesos se abordan con la finalidad de añadir valor. Cualquier otra finalidad sería poco económico. Nuestro objetivo es desarrollar formas de medir y evaluar cambios en los procesos, los resultados y su valor añadido. [...] Por cada mejora en un *proceso* debe haber un fruto mejor. A este fruto lo llamamos *resultado*. La diferencia entre este resultado y los resultados anteriores a la mejora del proceso es el *impacto*. La mejora en dinero que representa el impacto es el *valor añadido*.”⁴⁸

Este valor debe ser calculado previo la iniciación del proceso de Recursos Humanos que se trate de implementar en una organización. Por ello, “*antes de preparar la instrucción, antes de seleccionar procedimientos o la*

⁴⁸ Jac Fitz-enz. “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1999. Pág. 59,60.

manera o los textos, es importante poder exponer claramente cuáles son los resultados precisos que pretende esa instrucción. “⁴⁹

Existen diferentes formas de calcular los conceptos antes descritos, sin embargo, continuando con la teoría de Fitz-enz, se analizó una medida general de la formación:

- “**coste:** gastos por unidad de formación impartida.

Esta medida es la más fácil de medir, según este autor, “El cálculo más sencillo es cuestión de sumar todos los gastos y dividir el total por el número de personas formadas. Las variables de gastos serán diferentes dependiendo del número de costes directos o indirectos que se incluyan. Muestras de los costes directos más evidentes, pagados en efectivo son: honorarios de asesores, alquiler de sala de formación (si es fuera del trabajo), consumibles, refrigerios, viajes y alojamiento. Ejemplos de costes indirectos serían, básicamente, tipos de factores de gastos generales como: salarios y prestaciones de los formadores, salarios y prestaciones de los formados, instalaciones y equipos del departamento (gasto general). De ahí que el cálculo del coste por formado sea como se muestra en la fórmula:”⁵⁰

Coste por formado:

$$\frac{C/F = CAs + ACF + M + RyC + V + SF + SPF + GGF}{PF}$$

C/F = coste por formado.

CAs = costes de asesores.

ACF = alquiler de centro de formación.

M = material, cuadernos de ejercicios, papel y lápices, etc.

RyC = Refrescos y cafés.

V = Viajes y alojamientos para formados y formadores.

SF = salario y prestaciones de los formadores.

SPF = salario y prestaciones de los formados.

⁴⁹ Jac Fitz-enz. “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1999. Pág. 292.

⁵⁰ Jac Fitz-enz. “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1999. Pág. 293.

GGF = gasto general del departamento de formación.
PF = número de personas formadas.

“El coste por hora de formado es una medida más precisa y valiosa que el coste por formado. El uso de horas sirve para normalizar o estandarizar el denominador entre cursillos de diferentes duraciones.”⁵¹

Coste por hora de formado

$$C/Dh = \frac{CF}{PF * HF}$$

C/Fh = coste de formados por hora.
CF = coste total de la formación.
PF = número de personas formadas.
HF = horas de formación.

⁵¹ Jac Fitz-enz. “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Ediciones Deusto S.A. Bilbao, España. 1999. Pág. 295.

DESCRIPCIÓN DE LA FISCALÍA DE ESTADO

La propuesta de esta tesis, como dije al comienzo, fue enmarcada según las características de la organización. Es por ello, que analicé a la Fiscalía de Estado, para aclararle al lector cuales son las dimensiones más relevantes, tal como las llama Schlemenson (proyecto, estructura, integración psicosocial, condiciones laborales, sistema político y contexto). La información que a continuación esbozaré es una combinación de lo descrito en la página web de gobierno, el diario de sesiones y leyes de la Honorable Cámara de Senadores, las entrevistas al fiscal de estado, la fiscal de estado adjunta y al coordinador general de personal, junto con mis observaciones.

Proyecto Corporativo

Historia de la Organización

La institución del Fiscal de Estado se remonta a antiguos precedentes en nuestra provincia vinculada a las primeras etapas de nuestra organización autónoma y que reconoció base legal en el año 1864 con una ley que creó la Fiscalía de Estado pero con un sentido de protección a las tierras públicas e intereses fiscales. Con posterioridad recién en la Convención de 1923, ésta agrega nominativamente al Fiscal, nada más que de un modo deferencial, sin establecer el mecanismo de su designación ni tampoco sus atribuciones, pero resulta claro que el Estado moderno de derecho está íntimamente vinculado al respecto de la legalidad en su propia actividad, es decir un contralor interno de regularidad administrativa.

El 27 de agosto de 1953, se reúne la Honorable Cámara de Diputados con el fin de poner orden en la organización administrativa de la provincia, ya que en ese momento había muchas dificultades y poca claridad en cuanto a la

función específica de la Fiscalía de Estado. Una de las razones que se tuvieron en cuenta para la creación de éste organismo fue la discrepancia de criterios entre los asesores de gobierno, de los ministerios o reparticiones con el de la Fiscalía. Como dijo el actual Fiscal en la entrevista...“tenemos que este cuerpo jurídico se organiza bajo la dirección y fiscalización del Fiscal de Estado, organismo al que se encomiendan las funciones que antes estuvieron de modo separado ejercitándose por el fiscal por una parte y por el procurador del Tesoro por otra”.

Lo que se procura con la norma del artículo 150° de nuestra joven Constitución Provincial cuando dice “el Fiscal de estado tiene a su cargo el control de la legalidad administrativa del Estado y la defensa del patrimonio de la provincia” es jerarquía constitucional a la Fiscalía de Estado y no sólo nominativamente como se hizo en la Constitución de 1923 sino defendiendo concretamente su rol como custodio de la legalidad administrativa y como encargado de la defensa del patrimonio de la provincia.

En sus comienzos, sin una estructura formal, las personas que formaban la organización mostraban un deseo de crecimiento permanente, de mejora y de excelencia. Fiel a su propósito, y de manera gradual, se consiguió estructurar formal y funcionalmente a la Fiscalía. De este modo, pasa a ser una administración capaz de responder a las exigencias de los tiempos corrientes.

Una vez realizadas las sesiones de la cámara de diputados y senadores, sancionan con fuerza de ley, la orgánica de Fiscalía de Estado.

Hechos importantes

Un hito muy significativo para los miembros de la organización fue lo que mencioné con anterioridad, la unificación de los criterios, lo que asegura, una acción más eficaz citando las palabras del Fiscal “todo en orden a lo que pueda significar la representación jurídica y legal en los casos en que se hace necesaria”.

Misión de la Fiscalía de Estado

En el caso de la Administración Pública, más precisamente en la organización de estudio, no existe definida la misión como puede suceder en las empresas privadas. Sin embargo, en la entrevista realizada a la Fiscal Adjunta, ésta contestó que es “el control de la legalidad de los actos administrativos del Estado y la defensa del patrimonio”.

Objetivos organizacionales

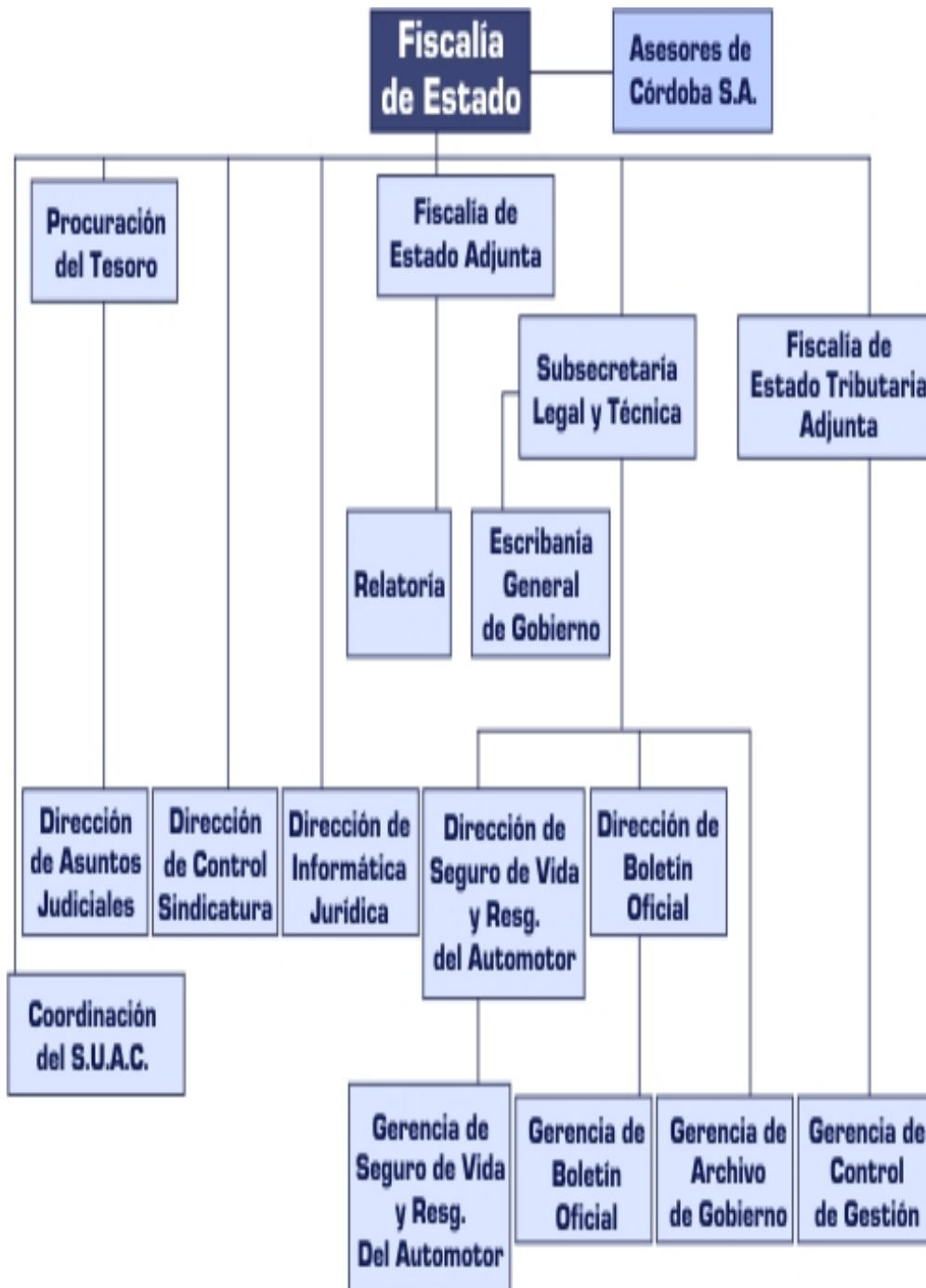
Hay que mencionar en este apartado que la Fiscalía, al igual que con la definición de la misión, no tiene escritos sobre los objetivos. Aún así, podemos esbozar aquí, lo que la Dra. de Guernica (Fiscal Adjunta) respondió en la entrevista.

✓ Organizacionales

1. “Establecer y mantener una organización que asegure el cumplimiento de la actividad administrativa que desarrollamos”.
2. “Establecer canales de comunicación horizontales y verticales para asegurar que los empleados conozcan las funciones que realizamos y lo importante que es”.

✓ Administrativos

1. “Simplificar los trámites, evitando la burocratización”.
2. “Ponerse al día con los expedientes atrasados”.

Estructura

Estructura de la Fiscalía de Estado

Ésta es la segunda dimensión relevante de Schlemenson, la describiré a través de la estructura formal u oficial, la cual está representada por el organigrama.

El Fiscal de Estado es el titular de la Fiscalía de Estado, la que está integrada además por: a) El Fiscal de Estado Adjunto; b) El Procurador del Tesoro; c) El Fiscal Tributario Adjunto; d) El Subsecretario Legal y Técnico; e) Los funcionarios de nivel directivo de sus dependencias; f) Los Abogados de la Fiscalía de Estado y la Procuración del Tesoro; y g) El Cuerpo de Abogados del Estado.

El Fiscal de Estado deberá refrendar y legalizar con su firma todos los actos que se remitan a consideración del Poder Ejecutivo, sin cuyo requisito los mismos carecerán de validez.

El otro directivo de importancia dentro de la Fiscalía, es el procurador del tesoro, su función primordial es la defensa en juicio del patrimonio del Estado.

El Fiscal de Estado Adjunto secunda al Fiscal de Estado en sus funciones y tiene especialmente a su cargo dictaminar, asesorar e intervenir en los casos que expresamente le delegue el Fiscal de Estado, mediante resolución expresa dictada al efecto.

La relatoría estará a cargo de Secretarios Relatores, que tienen como una de sus funciones analizar y relatar al Fiscal de Estado las actuaciones administrativas y proyectos de pronunciamiento sometidos a su consideración.

El Director de Informática Jurídica tiene a su cargo crear, actualizar y coordinar el sistema de informática jurídica, a fin de facilitar el conocimiento del derecho en forma oportuna y eficiente, y la divulgación del dato jurídico global.

La Subsecretaría Legal y Técnica se constituye en el último control de

legalidad del procedimiento administrativo previo al dictado del acto respectivo. Para ello, operativamente, se maneja con la oficina de Redacción.

La Fiscalía Tributaria Adjunta funciona en la órbita de la Fiscalía de Estado y tiene a su cargo la gestión del cobro extrajudicial y judicial de los tributos provinciales impagos, las multas por infracción a las leyes impositivas y las impuestos por los organismos o reparticiones del Estado Provincial – centralizadas o descentralizadas-.

Las funciones que cumple el S.U.A.C (Sistema único de atención al ciudadano) son determinar los objetivos y la formulación de las políticas del área de su competencia; recepcionar toda la documentación que sea presentada por el ciudadano cualquiera sea el funcionario competente o destinatario de la misma; distribuir las notificaciones y citaciones que procedieren o aquellas que le encomiende la superioridad.

Carácter estructural de la empresa

En la Fiscalía de Estado existe una marcada organización jerárquica en la que se determinan distintos niveles de poder divididos en departamentos, gerencias, subgerencias, departamentos, secretarías, subsecretarías, ministerios, concentrándose el máximo poder de decisión en la Fiscalía.

Cabe señalar que las áreas no trabajan como equipo, cada cual realiza sus tareas independientemente. Cada gerente y subgerentes poseen autonomía para las decisiones cotidianas. Aunque todas las áreas apuntan al progreso de la organización, la comunicación entre ellas es escasa, sin existir un área que sirva de nexo entre ellas.

El carácter de la estructura es matricial, como puede observarse en el organigrama enseñado anteriormente; en mayor o menor medida todos dependen de la Fiscalía de Estado. Como señalé anteriormente, matricialmente

dependen de quien inviste todas las normas administrativas. Por más que sean pares, no pueden transgredirlas.

Al respecto, la Fiscalía de Estado posee un reglamento interno en el cual se explicitan tanto las diferentes normativas, obligaciones del empleado tales como disposiciones generales, presentismo, etc.; como los derechos del personal y las medidas correctivas que se establecen en caso de incumplimiento de normas.

Integración psicosocial

La tercera dimensión relevante, siguiendo a Schlemenson, es la integración psicosocial de los empleados. El proyecto y la estructura organizacional antes explicadas inciden en la integración, la cohesión y en la cultura de la empresa.

Cultura corporativa

La cultura organizacional se caracteriza por ser conservadora y pasiva por decirlo de algún modo. Según el Coordinador General de Personal, esto se debe a “que no hay mucha opción en la Administración Pública en cuanto a realizar cosas nuevas, sobre todo porque hay una ley que los rige absolutamente en todo y saben que si no cumplen con lo establecido hay sanciones y fundamentalmente es por el tipo de actividad en el que están”. De esto también se puede deducir que la cultura que se vive en la Fiscalía, responde de alguna manera a la cultura en general de las personas y al prejuicio de que los empleados públicos no trabajan. Si bien esto es una presunción del común de la gente que no trabaja en dependencias públicas, ha llegado a transformarse en algunos casos en una realidad “ya que muchos trabajadores se creen que son imprescindibles”.

La segunda característica que se puede visualizar es la rivalidad entre los empleados de planta permanente y los contratados. Es por eso que no

mantienen una relación de colaboración aunque se encuentren trabajando en una misma área. A pesar de ello, en estos últimos dos años, la D.G.P y los distintos departamentos de Recursos Humanos intentan superar esta dificultad y emprender cambios para lograr una cohesión. Igualmente, éstos pudieron lograrse sólo parcialmente, ya que la rigidez de la estructura y la resistencia al cambio de los empleados de mayor antigüedad dificultan bastante las transformaciones.

Creencias y valores

Los valores que la empresa resalta son: seriedad, honestidad, responsabilidad y ética, exigencia, trabajo en equipo y orden.

Existe el mito de que el personal que trabaja en Fiscalía, según lo comentado por el Coordinador General de Personal es [...] “que los que laboran allí son los *mimados* del Gobernador, por lo que obtienen mayores beneficios que el resto de los empleados que se encuentra en otros edificios, por ejemplo en otros Ministerios y / o Secretarías”.

Actitudes de los miembros

Los empleados de la Fiscalía tienen una actitud positiva frente a la organización. Según lo observado, el personal está dispuesto a trabajar dentro de la organización aunque no se sienta completamente respaldado por ella. Esto es algo que se pudo detectar en las encuestas realizadas en cuanto a la satisfacción laboral. Lo mismo puede decirse en cuanto a la manera de dirigir por parte de la gerencia, los empleados sienten que es muy importante pero están insatisfechos en relación a este punto. Otro aspecto relevante que se puede mencionar es la rivalidad o indiferencia entre el personal de planta permanente y los contratados, ya que los primeros sienten que pueden dejar de ser el centro de atención y pierden protagonismo.

Una actitud que realmente me llamó la atención fue la hostilidad que demostraron los trabajadores del Boletín Oficial hacia la Fiscalía. La percepción

que tienen los empleados sobre la entidad es que es su enemiga y cualquier acercamiento por parte de la misma es rechazado y tomado como una invasión.

Personajes importantes

De acuerdo a los datos arrojados por el diagnóstico organizacional, no existen tales personajes a tener en cuenta por parte del personal.

Eventos y celebraciones

Se realizan eventos y celebraciones institucionales de manera discontinua e irregular. Aún no se ha creado el hábito de ello.

Generalmente se festejan cumpleaños, despedidas y el fin de año, pero éstas prácticas no forman parte de la cultura de la Fiscalía de Estado.

Esto es más bien por iniciativa de los propios grupos informales y es sectorizado, por ejemplo, en la privada de Fiscalía, sí se realizan reuniones entre los compañeros más allegados.

Lo único que se ha podido relevar es que se realizan campeonatos de fútbol entre las distintas áreas de la Fiscalía. Por ejemplo, forman equipos donde juegan “los abogados”, “el resto” (equipo formado por distintos empleados), “los López” (equipo conformado por el Fiscal de Estado y otros funcionarios y/o abogados), etc.

Visión de futuro

El personal de la Fiscalía tiene una buena visión de futuro de la organización, ya que al ser empleados públicos gozan de la estabilidad laboral, la cual les asegura su permanencia en el puesto de trabajo. Por otro lado, la organización nunca se retrasa con los sueldos, los cuales se depositan en el banco y en la sucursal que le quede más cómoda al trabajador, el plan de pagos es de acuerdo a una lista que se comunica en qué día del mes podrán cobrar.

A pesar de los puntos favorables que generan tranquilidad,

existe según el coordinador de personal, cierta disconformidad entre los empleados, por la suspensión de la carrera administrativa. Este derecho que poseen los trabajadores se suspendió en la época del gobernador Mestre, debido a emergencia económica, por lo tanto hay personal que hace más de veinte años que está en el mismo puesto y esto genera mucha insatisfacción laboral. Y aún hoy, la gestión del actual Gobernador no lo ha vuelto a implementar, es algo en lo que quieren avanzar antes de que se termine el periodo de dos años que les queda.

Comunicación Organizacional

Dentro de los distintos niveles de comunicación, en la Fiscalía el *nivel interpersonal*, se manifiesta permanentemente, predominando la comunicación informal cara a cara y entre el personal de una misma área o con sus jefes inmediatos.

En cuanto a la comunicación de *pequeños grupos* se da internamente en cada área. Las interacciones que se desarrollan dentro del grupo dependen de cada una de las personas que lo componen y de las áreas a las cuales pertenecen. Dentro de este nivel de pequeños grupos puedo incluir comunicaciones con carácter más formal, como las reuniones que se realizan entre el personal de una misma área, aunque éstas no son muy asiduas.

A nivel de *multigrupo*, las comunicaciones entre las distintas áreas de la organización son escasas, utilizando el correo electrónico como medio de comunicación o el teléfono, aunque si se trata de temas muy importantes y relevantes se conceden audiencias para tratarlos.

La Fiscalía, si bien no cuenta con las normas que regulan la comunicación **formal**, posee con los siguientes canales formales: los que se imparten de forma descendente, el reglamento interno, e-mails, memos, chat interno y de forma ascendente y horizontal a través de e-mails y comunicaciones telefónicas. “Las reuniones cara a cara es algo que tenemos que implementar ya que no hay comunicación FACE to FACE”.

Con respecto a la comunicación *informal*, en la organización predomina el “cara a cara”, por su economía temporal y material. Este tipo de comunicación se da principalmente entre integrantes de un mismo sector y/o sectores con más afinidad.

Condiciones de trabajo

En cuanto a una de las dimensiones relevantes, las condiciones laborales de la Fiscalía están relacionadas con la satisfacción laboral y autorrealización de los miembros. El departamento de recursos humanos no posee una metodología sistemática que estudie estas condiciones.

Ante mi pregunta por si se realizaban sondeos de satisfacción laboral o si se conocía el grado o desagrado de las condiciones físicas del trabajo, el coordinador general de personal respondió con un simple NO. Sin negar la posibilidad de que se realice en el futuro; sin embargo, esto no está programado.

Cabe aclarar, siguiendo los conceptos de Rodríguez y Zamboni, que el desconocimiento de las competencias profesionales, el trato diferenciado y el menoscabo de sus funciones son algunos de los factores, que hacen al deterioro de las condiciones de trabajo de los empleados. Sin olvidarnos de la profunda insatisfacción que poseen los trabajadores con las condiciones del lugar, sobre todo en los edificios fuera de casa de gobierno. Asimismo, el personal que se encuentra alojada en otras estructuras edilicias siente que no es tomada en cuenta y/o que no existe, tal vez por esto existe el mito de que “los que se están en Fiscalía de Estado son los mimados del Gobernador”.

Sistema político

Otra de las dimensiones relevantes es el sistema político, en el cual se representa el sistema de autoridad. Según el personal encuestado y las

entrevistas realizadas a distintos gerentes, “el liderazgo está relacionado a la autoridad y acá es autocrático. La última decisión por lo general la tiene el fiscal de estado, desde si se toma más personal hasta los cambios que se hacen con respecto a lo edilicio. Debería ser la persona más capacitada, la que tiene más aptitudes para desarrollar un puesto. De todas maneras, se trata de conseguir que las áreas sean conducidas por personas que sean respetadas por su pericia, experiencia, capacidad y habilidad más que por su autoridad”. Sin embargo, el personal que es más allegado al Fiscal, no sólo lo respeta por su capacidad y experiencia sino porque suele ser una persona más bien autocrática.

Esto no significa que en todas las áreas se dé el mismo patrón, más bien suele estar repartido entre el superior y su segundo, siendo el primero autocrático y su inferior, democrático.

Luego hay otro tipo de decisiones en la organización, más prácticas, que toman los directores de las distintas áreas y / o departamentos, que hacen a su funcionamiento general y habitual.

Las decisiones generales y que están intrínsecamente relacionadas con las funciones de la Fiscalía de Estado, se realizan en las reuniones de gabinete que tienen lugar por lo general en Río Cuarto, allí participan los ministros y el gobernador de la provincia.

Vale señalar que todas estas características son las que diferencian a la Administración Pública de su entorno, por lo que convendría estudiar a la última de las dimensiones relevantes de Schlemenson, la cual es el contexto.

Contexto

En él se pueden distinguir distintos componentes que interactúan con la organización, describiré los que tienen una mayor influencia en su funcionamiento.

Los *clientes / usuarios* son unos de los actores del entorno de la Fiscalía. Existen dos tipos de clientes: uno que se caracteriza por ser externo, (el ciudadano que ha tenido algún tipo de inconveniente con la Administración Pública e inicia un expediente para darle cauce a su problema; ya sea el civil propiamente dicho o a través de un abogado que lo represente) y un público interno por llamarlo de alguna manera (los distintos Ministerios, Secretarías y áreas dependientes de la propia Fiscalía de Estado que se ven involucradas a la hora de solucionar los distintos avatares que se presentan en la organización).

Otro de los componentes que interactúa con la Fiscalía; son los distintos juzgados y fiscalías generales de la provincia. No mantienen relación de dependencia con la organización, pero en cierta forma la representan ante los públicos externos. Muchas de las personas que llegan a la Fiscalía han pasado previamente por estos organismos, llegando en última instancia a ésta para obtener una solución a su problema.

La empresa se relaciona en el contexto con el *sindicato de empleados públicos*. Este organismo nuclea a los empleados de la Administración Pública con el propósito de defender los derechos de los trabajadores.

El interés con que se relaciona la Fiscalía es de respetar la libertad sindical de los empleados. La organización tiene la responsabilidad de retener los fondos correspondientes a la cuota y descuentos sindicales. A su vez, el sindicato se relaciona con la organización con el interés de que sean intermediarios, entre ésta y los empleados que tengan la intención de asociarse.

La relación entre la organización y el sindicato es de tipo formal y poco participativa, planteándose conflictos en el encuadramiento de los puestos y de la ultratractividad del convenio colectivo. El gerente general al respecto dice: “En general, la posición del sindicato del seguro siempre ha sido combativa con las autoridades y pasiva con los afiliados, esto es lo que me dicen varios empleados.”

La imagen que tienen los empleados del propio sindicato según el

gerente general es que "... está dividida la opinión, hay quienes creen que el sindicato les da muchos beneficios y a otros no les sirve [...] creo que no tiene buena imagen el sindicato en el total del personal, como dije antes, las opiniones están divididas, pero creo que en muchos casos lo utilizan como herramienta de negociación en [...] encuadramientos, en todos los problemas de la relación laboral, sobre todo salarial."

Con respecto a los *medios masivos de comunicación* la Fiscalía de Estado se relaciona con el Boletín Oficial para publicitar y hacer conocer al público en general y en especial a los abogados los decretos, leyes y sus modificaciones, edictos y los remates judiciales. También tiene contacto con distintos diarios de la ciudad, los cuales solicitan entrevistas con el Fiscal para aclarar diversos temas de la actualidad que son pertinentes para la sociedad.

La organización se vincula con la *sociedad cordobesa* con el interés de ser reconocida como el órgano exclusivo de asesoramiento jurídico del Poder Ejecutivo, fiscalizador y defensor del patrimonio de la provincia, con buena imagen institucional aunque esto muchas veces no se condiciona con la realidad. Hablo de sociedad cordobesa, ya que es el contexto social en el cual nació y donde más le interesa destacarse. Los cordobeses se relacionan con la Fiscalía de Estado con el interés de que la organización les brinde no sólo fuentes de trabajo a muchos de sus habitantes, sino también y fundamentalmente de que cumpla su responsabilidad social y administrativa para la cual fue creada.

Capacitación en la Fiscalía

En Fiscalía de Estado, según la información que el Coordinador General de personal me facilitó, arribé a la conclusión de que es totalmente necesario un plan de entrenamiento para el personal que allí trabaja.

La capacitación es brindada por los profesionales que trabajan en Casa de Gobierno y ellos mismos arman los programas de entrenamiento. En cuanto

al material necesario, como por ejemplo fotocopias, las realizan en casa de Gobierno, en el Centro de Fotocopiado.

De acuerdo al relevamiento que realicé, el cronograma de capacitación que se ejecutó durante todo el año 2005 fue cíclico, ya que los cursos que se ofrecieron se realizaron dos veces al año. Es decir, uno a principios y otro a mediados y siempre presentando los mismos cursos.

En materia informática, fueron los siguientes:

Programa	Cantidad de horas	Días	Horario	Requisitos
Introducción a la PC y Windows	15 horas (5 encuentros de 3 horas)	Lunes y Miércoles	De 9 a 12 hs De 15 a 18hs	Sin requisitos
Word 2000	18 horas (6 encuentros de 3 horas)	Lunes y Miércoles	De 9 a 12 hs De 15 a 18hs	Manejo de Windows
Excel 2000	24 horas (8 encuentros de 3 horas)	Martes y Jueves	De 15 a 18hs	Manejo de Windows
Power Point	24 horas (8 encuentros de 3 horas)	Lunes y Miércoles	De 9 a 12hs	Manejo de Windows y Word

Los cupos en este tipo de capacitación tienen un mínimo de 10 personas y un máximo de 15, debido a la cantidad de máquinas que disponen en el lugar de entrenamiento.

La otra clase de programas que se estuvieron dictando son:

Programa	Cantidad de horas	Días	Horario	Requisitos
Trabajo en equipo	8 horas (2 encuentros de 4hs)	Jueves	De 9 a 13hs	Sin requisitos previos
Comunicación e Información como herramientas de Gestión	8 horas (2 encuentros de 4hs)	Martes	De 9 a 13hs	Sin requisitos previos
Pensamiento Estratégico	3 horas (1 encuentro de 3hs)	Viernes	De 9 a 12hs	Sin requisitos previos
Planificación y Creatividad en los procesos de trabajo	8 horas (2 encuentros de 4hs)	Viernes	De 9 a 13hs	Haber asistido a pensamiento Estratégico
Redacción Administrativa	9 horas (3 encuentros de 3hs)	Lunes	De 15 a 18hs	Sin requisitos previos

Ahora bien, todos los que deseaban asistir a estos cursos debían inscribirse mandando un mail al coordinador general de personal, para que éste lo cargara en el módulo de formación del sistema meta 4. Para mayor consulta podían hacerlo a través del correo electrónico que se pone a disposición del personal. Estos cronogramas le llegan a los trabajadores a sus casillas de mail que poseen desde que ingresan a trabajar en la Administración.

Es decir, que aunque no estén físicamente dentro de Casa de Gobierno, a través del sistema meta 4 que se utiliza pueden acceder a dicha información. También disponen de transparencias donde publican los programas de capacitación en los distintos sectores.

El entrenamiento se realiza en el predio Amadeo Sabattini situado en Juan B. Justo 3600. Debido a la lejanía del lugar no hay demasiada adherencia por parte del personal, ya que no se dispone de un medio de transporte que los traslade. Esto significa que los trabajadores deben tomarse dos colectivos para llegar al lugar.

Otro problema que surgió al realizar las encuestas de satisfacción laboral es que la capacitación dictada no es acorde a las necesidades del puesto de trabajo y en realidad lo que busca el personal es capacitarse en su área de trabajo.

Como dije anteriormente al iniciar este trabajo final, es que planteé un programa de capacitación laboral acorde a las necesidades del trabajador. Esto será ampliado y tratado con más profundidad en la sección dedicada a la propuesta en sí misma.

Diagnostico de prácticas de Recursos Humanos

La siguiente descripción contiene información sobre prácticas de R.R.H.H. pasadas y presentes de la Fiscalía de Estado, y fue realizada a partir de la información proporcionada en una entrevista realizada al Coordinador de Personal, Darío López y de la obtenida mediante la observación directa.

El escenario existente, a Mayo 2005, era el siguiente:

- **Análisis y Descripción de Puestos:** No se hallaban descripciones de puestos existentes. No había manuales con especificaciones de funciones **por área o departamento**, ni descripciones de tareas y responsabilidades de los puestos de cada área.
- **Planeación de recursos humanos:** No se realizaba.
- **Reclutamiento y Selección:** No datan herramientas de selección de personal para los puestos de trabajo. Las entrevistas de selección de personal las realizaba el superior o su inmediato. Por ejemplo, en la privada de Fiscalía, la selección la realiza la Fiscal Adjunta; en otras áreas como el Boletín Oficial eran realizadas por distintas personas, generalmente por el responsable de la Dirección General de ese departamento.
- **Inducción y ubicación:** La inducción a los nuevos miembros de la Fiscalía incluía la presentación a sus compañeros de trabajo, el lugar de trabajo y a veces las instalaciones de la organización. No habían Manuales ni procesos de Inducción definidos.
- **Capacitación y Desarrollo:** Las capacitaciones que se impartían se planificaban y organizaban con alcance general para todos los empleados públicos. Hasta el momento no se había implementado un Plan de Capacitación, que respondiese a las verdaderas necesidades de entrenamiento de los empleados.

A nivel cultural, los miembros de la organización percibían negativamente las actividades de capacitación: “*Son siempre las mismas*”, “*no sirve de nada que la haga*”. Estas percepciones y apreciaciones del personal obligan a que, cuando deban realizarse, las capacitaciones sean racionalmente planificadas de acuerdo a las verdaderas necesidades de los empleados, programadas, e impartidas.

En función de los resultados obtenidos de las encuestas, entrevistas y observaciones, puedo asegurar que si bien en la organización existe una predisposición hacia la puesta en marcha de planes de entrenamiento, este proceso no se realiza de una manera eficiente. Existen diferentes errores que hacen que éste se lleve a cabo de forma ineficiente.

Primero, no se realiza una planificación de recursos humanos que garantice la validez e importancia del programa de capacitación.

Segundo, como mencioné con anterioridad, el proceso de entrenamiento en la Fiscalía ha sido repetitivo durante todo el año 2005.

El tercer error es que no se tienen en cuenta las verdaderas necesidades de los empleados, lo cual hace que el plan no sea de mucho interés para el personal. Como consecuencia, la adhesión por parte del mismo no es relevante y si a eso le sumamos que la capacitación se dicta en un lugar alejado, el entrenamiento es un total fracaso.

➤ Evaluación de desempeño: No había prácticas formales de evaluación de desempeño.

De lo antes descrito, llegué a la conclusión de que es necesario elaborar una propuesta que tendría como fin optimizar el proceso de capacitación de los empleados. El proceso constaría de acciones que fortalezcan a la organización; que atenúen las debilidades y amenazas, además de aprovechar las oportunidades que brinde el contexto, basándome en la predisposición del Departamento General de Personal.

Para describir con mayor facilidad la información recabada a través

de la investigación, utilicé la herramienta de análisis FODA teniendo en cuenta la futura implementación del programa de entrenamiento.

FODA

Listado de Fortalezas: Fiscalía de Estado.:

- Posee empleados dispuestos a que se implemente un programa de capacitación laboral específica a su puesto de trabajo como herramienta de gestión de Recursos Humanos.
- El personal posee iniciativa para ser una plantilla más competente.
- Goza de las condiciones para cumplir con los requisitos legales.
- Posee planes de capacitación.

Listado de Oportunidades

- El lanzamiento del programa brinda la posibilidad de satisfacer al personal para que trabaje de una manera más idónea.

Listado de Debilidades: La organización:

- No posee una planificación de programas de motivación laboral.
- No hay comunicación entre las distintas áreas y/ departamentos de Recursos Humanos.
- No se suplen los puestos vacantes.
- No existe una adecuada descripción de cargos.
- No se realizan evaluaciones de desempeño.

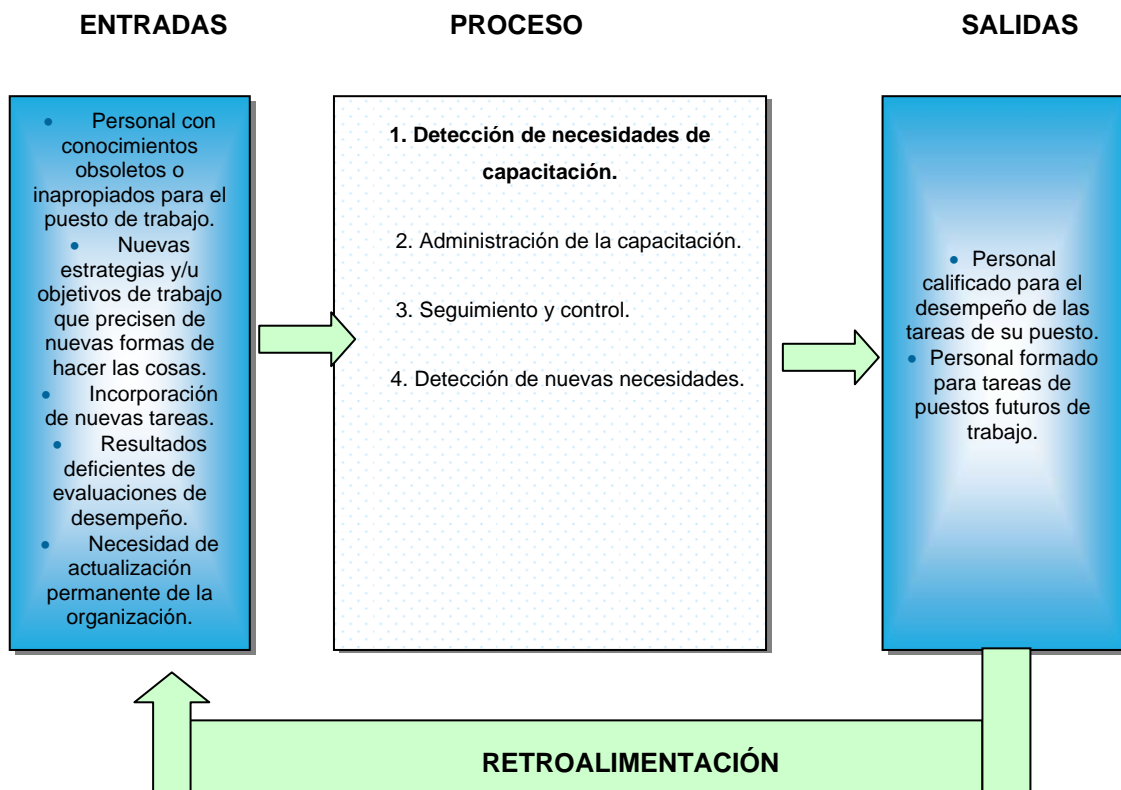
Listado de Amenazas

- Corre riesgo el principio de continuidad al aproximarse un cambio de gabinete. Esto significa, que el actual Fiscal de Estado junto con el Departamento General de Personal, ahora esta de acuerdo en implementar el programa. Y con el nuevo cambio que se avecina, este principio que mencionamos se quiebre.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El objetivo del proyecto es elaborar, a través de los datos obtenidos del diagnóstico, un plan de capacitación a fin de optimizar la misma y que de esa manera permita asegurar la eficiencia en las operaciones de la organización en un contexto competitivo como el ámbito de la administración pública.

A continuación, expondré los pasos a implementar para lograr la incorporación eficiente de un plan de entrenamiento donde los beneficiarios son los empleados de Fiscalía de Estado:



MISIÓN, CONTENIDO Y POLÍTICAS DEL PROGRAMA

La Misión del Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Fiscalía será dotar al personal de la organización de las herramientas, actitudes, valores, conocimientos y técnicas que les permitan desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajos y enriquezcan sus bagajes personales y profesionales para que sean capaces de desempeñar puestos futuros.

Pretenderá mantener a los recursos humanos de la organización en un nivel de desarrollo y formación correspondiente al área o departamento al que pertenezcan.

El plan de Desarrollo de Recursos Humanos se enfocará principalmente en la Capacitación y Formación de los miembros de la Fiscalía de Estado.

Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

- *La capacitación de recursos humanos será un **proceso continuo**, implementado en base a un programa **anual** de capacitación.*
- *La capacitación comprenderá aspectos actitudinales y motivacionales; técnicos y profesionales, y generales.*
- *La capacitación estará destinada a todo el personal de la organización que, por el desempeño demostrado o por alguna otra razón, demuestre su necesidad de formación y aprendizaje.*
- *El desarrollo de los recursos humanos de la Fiscalía será una responsabilidad y decisión individual de cada miembro, que contará en la mayoría de los casos con el acompañamiento y cooperación de la Dirección General de Personal.*

FUNCIONES DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los planes de capacitación del personal de la Fiscalía se desprenderán de la misión organizacional y/o del área a la que pertenecen, que le otorgará sentido y le brindará las principales directrices de acción. Toda acción de capacitación guardará coherencia explícita o implícitamente con la misión, pues su objetivo último será contribuir a ésta a través de la provisión y mantenimiento de personal idóneo y capacitado en cada puesto de trabajo.

Ámbitos de formación

La capacitación pretenderá transferir, desarrollar y mantener en los miembros de la Fiscalía de Estado actitudes, conocimientos, valores y técnicas en los siguientes ámbitos:

- a) Personal y Motivacional.
- b) Técnico y Profesional.
- c) General.

a) *Ámbito Personal y Motivacional*

Comprenderá todas las acciones de formación destinadas a incrementar los niveles de satisfacción laboral en la organización y desarrollar en la gente sentido de compromiso y pertenencia. Procurará aportar al bienestar y desarrollo personal de los individuos y grupos de trabajo.

Tendrá que ver, por ejemplo, con esfuerzos de transmisión permanente de la misión organizacional, de los principales objetivos, de los aportes de cada área y de cada puesto a los mismos, etc.

b) *Ámbito Técnico y Profesional*

Será el ámbito que mayor relevancia poseerá dentro del programa de capacitación porque alcanzará aquellas formaciones técnicas o conceptuales

que se le brindan al personal para que se desempeñe idóneamente en su puesto de trabajo.

Encuadrará acciones de formación que transfieren o refuerzan conocimientos teóricos, herramientas o técnicas específicas para cada puesto de trabajo en particular.

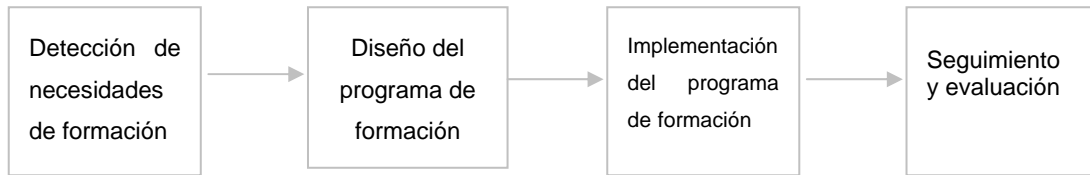
c) Ámbito General

Incluirá las capacitaciones que se brindan para enriquecer el bagaje de conocimientos y experiencias generales de cada miembro de la Fiscalía, sin que éstos se vinculen directamente con el desempeño del puesto de trabajo que la persona ocupa. Estos esfuerzos de formación cabrán dentro del ámbito general porque si bien influyen en la motivación de los recursos humanos no contribuyen específicamente al desempeño de un puesto en particular, sino que pretenden desarrollar y ampliar el patrimonio conceptual y de experiencias de cada individuo.

Serán acciones de capacitación general, por ejemplo, cursos de seguridad e higiene laboral, de derecho del trabajo, de manejo de programas de computación, etc.

Proceso de Formación

La capacitación se desarrollará en 4 fases:



1- Detección de necesidades de formación

A partir de la aplicación de herramientas y técnicas para identificar quiénes necesitaban capacitación y en qué áreas o ámbitos de desempeño, se definen los contenidos específicos del programa de formación.

La evaluación de necesidades se realizó utilizando encuestas estandarizadas, e información suministrada por los responsables o jefes de las distintas áreas de trabajo.

Es importante destacar que algunas de las acciones formativas no derivarán directamente de necesidades detectadas mediante instrumentos - como ser el caso de las formaciones que apuntan a elevar la motivación y el compromiso de los miembros de la organización, sino de decisiones y políticas directivas y de recursos humanos.

2- Diseño del programa de formación

El plan de entrenamiento contendrá:

🌈 Objetivos de la formación: son los lineamientos para que el participante mejore o incorpore herramientas prácticas para el desarrollo diario de su labor de una manera productiva, efectiva y de calidad. Buscan brindar una herramienta que refuerce el valor agregado de su empresa y que funcione como efecto motivador en su personal.

🌈 Contenido y temática: ésta debe ser acorde a los cursos que se dicten,

tienen que ser relevantes y contemporáneos.

✚ Público meta: está dirigido a todos los empleados de planta permanente de Fiscalía de Estado.

✚ Metodología y actividades: el enfoque de trabajo es de carácter teórico-práctico y participativo. Se realizarán análisis y evaluación de casos prácticos. Role Playing y desarrollo de dinámicas de grupo.

✚ Lugar y tiempo de formación: los cursos se dictarán en Av. Juan B. Justo 3600 o en salas de casa de Gobierno cuando estas estuvieran disponibles y la duración variará de acuerdo al programa que se elija.

✚ Materiales y recursos económicos necesarios: serán provistos al momento de la capacitación.

✚ Presupuesto: éste es anual y cada área tiene establecido el suyo el año anterior; esto significa que a fines del año 2005 se presento y aprobó el presupuesto para el año 2006.

El cronograma de capacitación que presentaré a la Dirección General de Personal y a la Sub-Gerencia de Administración y Capacitación será el siguiente:

Programa	Cantidad de horas	Días	Horario	Requisitos
Comunicación Interna	8 horas (4 encuentros de 2hs)	Jueves 10 y 24 de Agosto	De 10 a 12hs	Sin requisitos previos
Trabajo en equipo	8 horas (4 encuentros de 2hs)	Lunes 6 y 13 de Agosto	De 18 a 20hs	Sin requisitos previos
Atención al ciudadano	4 horas (2 encuentros de 2hs)	Viernes 11 de Agosto	De 10 a 12hs	Sin requisitos previos

Los contenidos de los distintos cursos serán detallados a continuación:

Comunicación Interna:

Objetivos

- ❖ Entrenar en el uso de la comunicación interna como una herramienta de gestión dentro de la organización.
- ❖ Evaluar el impacto de los medios de comunicación interna en la gestión organizacional.
- ❖ Lograr evitar malentendidos, supuestos e inferencia en la comunicación interna.

Contenidos

- ❖ La cartelera: mensajes relevantes y pertinentes; su ubicación.
- ❖ La intranet y el e-mail.
- ❖ Programa de sugerencias del personal.
- ❖ Diseño, desarrollo e implementación del plan de comunicaciones internas.

Trabajo en equipo:

Objetivos

- Lograr que las personas trabajen armoniosamente en búsqueda de una misma meta.
- Evitar la confrontación y la competencia entre los distintos grupos.

Contenidos

- Características de un grupo.
- Colaboración versus competencia.
- Etapas en la evolución de un grupo.
- Lo propio y lo grupal.
- La fijación de objetivos.

Atención al ciudadano:

Objetivos

- ✓ Que el participante mejore ó incorpore herramientas prácticas para solucionar el problema que aqueja al ciudadano.
- ✓ Brindar una herramienta que sirva para agilizar los trámites que presentan los ciudadanos en mesa de entradas.

Contenidos

- ✓ Atención al cliente. Concepto. Objetivos.
- ✓ Aspectos fundamentales: organización, eficiencia, capacidad de escucha activa.
- ✓ Reglas de cortesía.
- ✓ Los errores más frecuentes en la atención al cliente.
- ✓ Recepción de mensajes para terceros.
- ✓ El arte de escuchar. Casos especiales.
- ✓ Manejo eficaz de quejas y reclamos.
- ✓ Tratamiento de "clientes difíciles" Actitudes a adoptar en cada caso.

Metodología de trabajo

El eje metodológico está centrado en el desarrollo conceptual y experiencial. Esta modalidad de trabajo permite a los participantes acceder a herramientas de inmediata aplicación a la práctica cotidiana y obtener la información necesaria que les sirva de soporte para sus comunicaciones futuras. Se presentarán casos y ejemplos reales de distintas reparticiones públicas como así también se realizarán dinámicas de grupos y role playing.

Los empleados de la Administración pública Provincial interesados en capacitarse en dichos cursos, deberán efectuar la solicitud ante el Responsable de Recursos Humanos o Dirección Gral. De Personal.

Las inscripciones serán cargadas exclusivamente a través del Sistema Meta 4 por alguna de las mencionadas autoridades o por el personal autorizado, citando nombre y apellido del agente, lugar de trabajo, número de DNI y de evento.

Lugar y Tiempo de Formación

Los cursos se dictarán en Avenida Juan B. Justo 3600 o en salas ubicadas en Casa de Gobierno. Los colectivos que llegan son R8, V1, A6, A4 (Av. Colón). Los tiempos de entrenamiento serán de acuerdo al curso elegido.

Los cupos son limitados, mínimo 10 asistentes, máximo 35. La asistencia mínima obligatoria es de 80%. Se entregará certificado de asistencia, material de estudio y coffee-breaks.

Para mayores consultas comuníquese a los teléfonos 4336021 interno 109 de 08:00 a 20:00 horas.

Presupuesto

El cálculo necesario para operacionalizar el presente programa se fracciona en cuatro partes a) material didáctico, b) equipos, c) gastos logísticos y d) recursos humanos.

A continuación se especifica en los siguientes cuadros:

A) Material didáctico

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio unitario	Total
5	Resmas	Papel Boreal A4	\$ 11	\$ 55
10	Unidades	Cartulina	\$ 0,30	\$ 3
2500	Hojas	Fotocopias	\$ 0,03	\$ 75
4	Cajas	Marcadores endebles	\$ 2,70	\$ 43,2
10	Cajas	Lapiceras	\$ 0,50	\$ 25
Total General				\$ 201,2

B) Equipos

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio unitario	Total
1	Unidad	Retroproyector	\$ 2231,66	\$ 2231,66
1	Unidad	Televisor 29"	\$ 1099	\$ 1099
1	Unidad	DVD	\$ 249	\$ 249
Total General				\$ 3579,66

C) Gastos logísticos

Cantidad	Tipo	Descripción	Precio unitario	Total
4	kilos	Café	\$ 26	\$ 104

20	Botellas	Gaseosa de 2,00 litros	\$ 2,45	\$ 49
1	Paquete	Servilletas de papel	\$ 17,90	\$ 17,9
3	Paquetes	Vasos descartables	\$ 5,20	\$ 15,6
1	Caja	Azúcar individual	\$ 15	\$ 15
5	Docenas	Sándwich de miga	\$ 8,70	\$ 43,5
Total General				\$ 245

C) Recursos Humanos

- Valor hora = $\frac{\text{Sueldo}}{150}$ (cantidad de horas que trabaja al mes)
- Valor día = $\frac{\text{Sueldo}}{\text{Días del mes (25 días hábiles)}}$
- **Valor hora del coordinador de RRHH:**

$$\frac{2750}{150} = 18,33$$

- **Valor hora del auxiliar de RRHH :**

$$\frac{1116,15}{150} = 7,44$$

- **Valor hora del director general:**

$$\frac{5890}{150} = 39,26$$

- **Valor hora del formado:**

$$\frac{1250}{150} = 8,33$$

150

Una vez realizados estos cálculos, podemos realizar el coste por formado que de acuerdo a la fórmula proporcionada por el autor Jac Fitz-enz explicada en el marco teórico sería:

$$C/Dh = \frac{4634,12 \text{ (coste total de la formación)}}{35 \text{ (número de personas formadas)} * 8 \text{ (horas de formación)}} = 16,55$$

35 (número de personas formadas) * 8 (horas de formación)

3- **Implementación del programa**

Será la puesta en marcha del programa; donde efectivamente se transmitirá a los “alumnos” el contenido de la formación.

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los empleados tendrán problemas para concentrarse en su capacitación.

Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los capacitadores debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse;
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

A continuación describo a modo de ejemplo un plan de trabajo:

Actividades	Materiales que se necesitan	Personal responsable	Tiempo requerido	Fecha límite	Tarea termin.
1. Seleccionar y reservar aula		Coordinador de capacitación	1 día	1 de Julio	*
2. Enviar invitaciones	Computadora y sistema Meta 4	Coordinador de capacitación. Auxiliar de R.H	1 día	5 de Julio	*
3. Finalizar el diseño del curso		Coordinador de capacitación. Capacitadores	1 semana	15 de Julio	*
4. Seleccionar los materiales de capacitación	Referencias bibliográficas	Coordinador de capacitación. Capacitadores	1 semana	22 de Julio	*
5. Preparar manuales y material de capacitación	Libros, carpetas, folders, lapiceras, etc	Auxiliar de R.H	4 días	27 de Julio	
6. Preparar los refrigerios para los participantes	Café, te, vasos, Agua, etc	Auxiliar de R.H	Medio día	28 de Septiembre	

Una vez que se tiene el plan de trabajo, debe asegurarse que cada quien tenga una copia. Debe utilizarse antes, durante y después del

taller para comprobar que todo se realiza de acuerdo con el plan y el tiempo. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

4- **Seguimiento y evaluación de la capacitación**

Finalizado el proceso de transmisión, se evaluarán las formas y resultados obtenidos del programa. La evaluación se realizará desde cuatro ángulos:

– Comparación de las necesidades con lo enseñado: el foco de este ángulo de evaluación se pondrá en los *diseñadores*, *coordinadores* y *formadores* que participaron en el programa. Se estudiará la pertinencia de la necesidad detectada, la claridad y coherencia del programa diseñado, la calidad de la transmisión de los formadores en relación con la necesidad, las formas y andragogías utilizadas para formar.

– Comparación de lo enseñado con lo efectivamente aprendido: en este punto, la evaluación se enfocará tanto en el *formador* como en el *alumno*. A través de evaluaciones y autoevaluaciones inmediatas, se determinará en qué medida el trabajador aprendió lo que se le transmitió.

– Comparación de lo aprendido con lo transferido: aquí la mirada estará puesta fundamentalmente en el *empleado*, analizando cómo y en qué tiempos transfiere lo aprendido a su puesto de trabajo. Los resultados de la capacitación serán “observables” o palpables en el desempeño del capacitado, porque podrá notarse una diferencia entre la situación anterior al acto formativo y posterior al mismo.

– Permanencia en el tiempo de lo transferido a la tarea.

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se han satisfecho las necesidades de los participantes.

Durante la capacitación, los docentes deben reunir información de los participantes para asegurar la relevancia del material presentado y la efectividad de las técnicas de capacitación utilizadas. Puede ser útil elaborar un comité de evaluación de los alumnos con el que pueda reunirse el docente periódicamente.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Al final del programa, antes que regresen los participantes, el docente puede aplicarles la post-prueba, que puede ser igual a la pre-prueba. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación. Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de valorar las habilidades del docente y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas.

El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo. Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

Las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte integral del programa de capacitación. Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el

seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

Después de las visitas de seguimiento, es buena idea preparar un informe y enviarlo a los miembros del personal que se visitaron, a sus superiores y a los capacitadores.

En esta fase de seguimiento y evaluación, es dable considerar que no todas las acciones de capacitación serán igualmente medibles, no sólo porque se tratará de acciones sustancialmente subjetivas, sino también porque los contenidos de la capacitación variarán radicalmente en función de los objetivos y necesidades planteados. Así, los resultados de un curso de informática serán más fácilmente observables en la performance del empleado en el corto plazo, mientras que los efectos de un reforzamiento de la misión y los objetivos organizacionales serán diferentes entre todos los participantes y sus actitudes pueden o no cambiar, en mayor o menor medida en el transcurso del tiempo.

Ver instrumento de evaluación en anexo Pág. A- 95

CONCLUSIÓN

La velocidad de los cambios desestabiliza y la realidad va mostrando los aspectos débiles de las organizaciones e invita a modificar las situaciones insatisfactorias, para lograr una mejor adaptación a las demandas múltiples y cambiantes.

Es por ello que la capacitación debe convertirse en una herramienta fundamental para apoyar las estrategias de las organizaciones, por eso considero que la gestión de este departamento debe estar incluida en la visión estratégica de la institución. Ya que significará una ventaja competitiva en el momento de enfrentar los desafíos del mercado, contando con personal capacitado para enfrentar las diversas vicisitudes que se vayan presentando.

Hoy en día el capital intelectual de las organizaciones constituye la principal fuente de diferenciación y creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se han tornado en uno de los medios de gestión clave para acrecentar y construir valor para la institución.

Es así que de ésta manera he elaborado una propuesta de capacitación para la Fiscalía de Estado de la provincia de Córdoba. A tal fin, en primer lugar realicé un diagnóstico organizacional, donde se analizaron las seis dimensiones de Schlemenson, basándome en la observación participativa, encuestas realizadas a los empleados de planta permanente (método cuantitativo) y entrevistas a la Fiscal de Estado Adjunta, el Coordinador de Personal (método cualitativo).

Los resultados arrojados por dichos instrumentos me permitieron dilucidar lo complejas que son las organizaciones públicas y lo difícil que puede ser cambiar las estructuras de las mismas debido a la burocracia existente. Sin embargo, si el departamento de Recursos Humanos tiene una visión de cuál es su función logrará unificar al equipo y brindará una base sobre la que tomar futuras decisiones.

En este trabajo final le presenté a la Dirección General de Personal un programa de capacitación acorde a las necesidades de su personal, donde especifiqué lo que debería hacerse antes, durante y después del entrenamiento. Esto generará no solo un mayor beneficio económico tangible, sino el mejor desempeño del personal que conllevará a una mejor productividad y mayor satisfacción laboral de los empleados.

Es por lo dicho anteriormente que me atrevo a decir que la clave está en la capacitación, ya que la misma auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

El entrenamiento a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización.

ANEXO

ANEXO I

Requisitos de Ingresos y Reingresos:

En el Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación se establecen los requisitos para el ingreso, éstos son:

Artículo 12.

- a) “Ser mayor de dieciocho (18) años de edad, salvo los casos expresamente previstos en las subcategorías escalafonarias “A” y “B”, en que la edad mínima será de catorce (14) años, en cuyo supuesto deberá contarse con dictamen favorable del organismo pertinente de Protección al Menor, valorando la situación económico-social de cada caso.
- b) Gozar de buena salud y aptitud psico-física para la función a la cual se aspira ingresar, salvo casos expresamente contemplados en la legislación vigente.
- c) Poseer condiciones de moralidad y buena conducta.
- d) Cumplir los requisitos particulares que para cada grupo ocupacional establezca el régimen escalafonario pertinente.
- e) No tener pendiente proceso por hecho doloso referido a la Administración Pública o que no refiriéndose a la misma, cuando por sus circunstancias afecte el decoro de al función o el prestigio de la Administración. “⁵²

⁵² Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación. Ley N^o 7233, Ley N^o 6403. 1986. Dirección General de Personal de la Provincia. Pág. 6 – 7.

CAPACITACIÓN:

En el Estatuto y Escalafón para el Personal de la Administración Pública Provincial, en su artículo 38 explicita lo siguiente:

“Todo agente tiene derecho a capacitarse en su carrera administrativa mediante:

- a. La participación en cursos de perfeccionamiento con el propósito de mejorar la eficiencia de la Administración Pública Provincial.
- b. El otorgamiento de licencias y franquicias horarias para iniciar o completar estudios en los diversos niveles de enseñanza o perfeccionamiento.
- c. El acceso a la adjudicación de becas de perfeccionamiento.”⁵³

⁵³ Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación. Ley N^o 7233, Ley N^o 6403. 1986. Dirección General de Personal de la Provincia. Pág. 17.

Beneficios de la capacitación de los empleados:

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empelados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera par el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ellas.“⁵⁴

⁵⁴ Werther, Williams B. y Davis, Keith. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. Pág. 210.

ENTREVISTA AL COORDINADOR GENERAL DE PERSONAL DE
FISCALÍA DE ESTADO.

¿Cuál es la posición que tiene en ésta organización?

Soy coordinador general de personal de Fiscalía de Estado

¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?

Un año y ocho mese

¿Ha tenido tiempo para formarse una opinión de la organización?

Mi opinión general, te digo que me la fui formando....y me encontré con las cosas que estábamos muy desorganizados.

¿Cómo es la planificación de R.H?

La planificación de R.H bueno... a nivel general eh... nos estamos volviendo a reunir todos los encargados de RRHH y estamos tratando de aunar opiniones y aunar objetivos, como primer paso hicimos todo un manual sobre funciones de cada puesto de trabajo, de lo más jerárquico hasta los más bajo, porque aspiramos a hacer un manual con los cargos y eso apunta al objetivo grande que es un objetivo de esta gestión de volver a implementar la carrera administrativa que fue suspendida en el año de... en la época del gobernador Mestre, una ley de emergencia y que nunca se pudo volver a poner.

¿En cuanto a la estructura de la organización, hablando de la descripción de los miembros, cómo es en términos de edad, sexo, nivel académico?

Bueno, la Fiscalía de Estado siempre se caracterizó, más que nada, por tener gente profesional, es un área donde se necesita muchos abogados y en cuanto al sexo, eh, está muy repartida la cosa, no es como en otras áreas que son todos hombres o sino todas secretarias mujeres, no, acá está muy repartida, bastante equilibrado, está entre hombres y mujeres los cargos.

¿Cómo es o fue la selección de los empleados?

La selección de los empleados últimamente, la hace ya a nivel eh... el fiscal y la fiscal adjunta, ellos estudian a ver si la persona está adecuada para entrar a la fiscalía, junta los requisitos y el perfil que necesitamos según el puesto. Pero la decisión pasa pura y exclusivamente por ellos dos.

¿Cómo se los designa a cada área?

También la tiene ellos, por más que consultan a los directores que perfil necesitan, consultan acá, en esta oficina de personal, pero la última decisión la están teniendo ello.

¿Hay rotación de puestos?

No, no hay rotación, generalmente, por ahí si hay necesidad de servicio o algún puesto se necesita cubrir urgente y vemos que alguien, ehh alguien cumple con el perfil y está trabajando en otra área y no afecta el servicio trasladarlo, lo trasladamos por una cuestión de urgencia, pero no, no hay rotación de puestos.

¿Hay carrera administrativa? ¿Por qué dejó de existir?

Y yo creo que pasó en esa época por una cuestión política, una cuestión de ley, una ley de emergencia, era una época muy difícil, por todos los problemas que había a nivel nacional. Y bueno cuando implantan la ley de emergencia, lo primero que cortan es la carrera administrativa y todo eso para no producir gastos, calculo yo que debe haber sido el pensamiento del gobernador de esa época. Y ahí se cortó y lamentablemente el gobernador actual no ... todavía no la pudo poner en funcionamiento de vuelta. Y estamos trabajando todos los responsables de RRHH, porque es el ánimo de volver a implantarlo, para esto hay que hacer toda una reestructuración, ver puesto por puesto, todos los puestos que paga la provincia, qué hace cada puesto y bueno es un trabajo muy arduo que lo estamos haciendo hace un año.

¿Hay descripción de puestos?

Sí, estamos haciéndolo y de tareas también.

¿Y evaluación de desempeño?

No, por el momento no

¿Por alguna razón en especial?

No, por una razón de que estamos tratando de ir paso a paso y bueno, todavía no hemos llegado ahí, recién estamos en el tema de descripción de puestos.

¿Qué pasa con los puestos vacantes?

Se trata de, en este caso, conozco los puestos que están vacantes en fiscalía de estado, los otros ministerios no se, pero los de fiscalía de estado se cubren, se están tratando de cubrir porque son necesarios para el funcionamiento de cada área.

¿Hay inducción? Y manual de empleado?

Sí. No un manual, generalmente se lo da el director encargado de cada área, sabe más o menos que es lo que necesita el funcionamiento de ese puesto y él es que le da las instrucciones, el que trata de darle los elementos mínimos necesarios para que cumplan bien esa función.

¿Se aceptan sugerencias de los empleados?

Sí, si, si, si, las aceptamos.

¿Existen personajes importantes?

Sí, generalmente los que pasan a..., yo creo que cada área siempre tienen sus personas que son la voz cantante de ellos, que llevan la quejas, que generalmente son gente de planta permanente que ya tienen muchos años en la administración pública, y que bueno, se constituyen..., se constituyen como una especie de..., valga la diferencia... caudillo de ellos, que lo mandan a decir sus inquietudes, sus quejas o pedidos, siempre hay un referente, eso pasa en todos lados, siempre hay un referente que lleva la voz cantante de ellos.

¿Hay mitos?

Que yo conozca, no pero que los hay los hay. No se... eso se lo tendrías que preguntar a la gente de planta permanente. Por ahí nos dicen que somos un poco los mimados del gobernador, así que nos ven como diciendo uh fiscalía que se creen los que están pegados al gober, los nenes mimados de los que están arriba. Eso es voz populi de todos por pertenecer a la fiscalía.

¿Cómo es la comunicación entre las áreas de RRHH?

Y..., había sido muy escasa hasta el año 2003, del año 2004 para adelante, donde ya entró a trabajar, creo que está haciendo un muy buen trabajo, las oficinas de RRHH, de **planificación de RRHH**, ha hecho que tengamos un contacto más fluido, que vallamos juntos, que nos...he.. trabajar un poco más en conjunto, no cada uno separado y haciendo... entonces tenemos una característica de trabajo que las tratamos de poner en todas las áreas eh... iguales, y para eso necesitamos un contacto más fluido, que es lo que estamos haciendo este último año, sobre todo, reuniéndonos viernes de por medio, o si no, nos llamamos y tratamos de ir todos cuando tenemos un problema, y bueno...la comunicación del año 2004, para...hasta entonces es mucho más fluida y estamos trabajando más en conjunto, que era lo que nos faltaba.

¿y con los empleados?

Mira, yo te digo, en mi caso particular eh... por la... eso depende de la manera de trabajar de cada oficina de RRHH, yo cuando llegué acá, era una... esta era una oficina que trabajaba mucho con la ley de abajo del brazo y... bueno esto se hace así, se cumple así y no te da lugar a un descargo, no te da lugar a una sugerencia ni nada, yo por mi manera de cómo en RRHH me formé y... solo trato de tener una relación más directa con el empleado y ver cada caso en particular y cada problema en particular y no en general porque es la forma de trabajar mía, no se en otras áreas, pero la forma de trabajar mía es recibir cada empleado, bueno, sentate y arreglamos para bien o para mal, arreglamos la situación y de frente con cada uno de los empleados, muy, muy en particular cada caso, y no tomar los casos en general.

¿Cuál es la relación con otros Dptos. o áreas que están en otros edificios y cómo es la comunicación?

En otros edificios...., por ahí tendríamos que mejorar la comunicación, de ir más seguido, hablar más con los directores de otras áreas, todo lo hacemos muy electrónicamente o por teléfono, yo creo que lo que habría que implementar, es una inquietud, es una de las falencias que yo veo que tendríamos que tener más comunicación directa, de las autoridades superiores bajar más e ir más a las distintas áreas, es una falencia que me parece que...

¿Cómo son las comunicaciones entre ascendente y descendentes?

Con relación a los escalafones, esas se respetan. El empleado público respeta mucho al jefe, en líneas generales y con la gente de abajo, obviamente tiene que tener una comunicación buena para encontrar un buen ámbito laboral, pero también son leyes que están contempladas en la ley 7233, entonces, vos no podés desobedecer una orden de un superior, ni tampoco le podés faltar el respeto a alguien que esté por debajo, y como está contemplado en la ley y todos lo saben y puede dar lugar a sanciones por eso lo respetan.

¿Qué canales usan?

Usamos mucho teléfono, mucho mail, el otro interno que tenemos acá y por ahí lo que te decía con las áreas de afuera esta faltando el tema de la comunicación, cara a cara, FACE to FACE. Me entendés? De bajar un poquito e ir a otras áreas, esa es una falla.

¿Cómo manejan el rumor?

No se puede manejar. Es imparable. Rumor por los pasillos es... uno le tiene más miedo a eso que a lo que está ya dispuesto, el rumor es lo peor que puede haber y bueno acá en casa de gobierno y creo que debe pasar en todos los ámbitos, es imparable. Acá hay rumores todos los días y a toda hora.

¿Quién genera las premisas para la toma de decisiones?

Ehhh, la DGP

¿Quién tiene acceso a la toma de decisiones y cuál es el grado de participación?

La toma de decisiones, bueno la toma el director, el gerente de personal y ellos sí tienen una comunicación fluida y en las reuniones que te comenté nos permiten dar nuestra opinión, cosas para mejorar, son bastante abiertos en ese sentido.

¿Cuál es el sistema de recompensas y sanciones que usan?

Esta todo en la ley 7283 y en la 6403, ahí te explica todo sobre a sanción y cómo tenes que hacer, hay que notificar, dar lugar al descargo y de ahí ver que sanción tomar. Las recompensas son muy poco usadas.

¿Realizaron sondeos de satisfacción laboral?

No, la verdad nunca.

¿Hay capacitación?

Sí, capacitación hay, hay todos los meses y ahora estamos trabajando en reorganizar la capacitación del año que viene para que sea más puntual según las necesidades de cada área. Sí capacitación hay todos los meses.

¿Cuáles son los medios de convocatoria, todos se enteran?

Eh...hay..., la oficina de capacitación de RRHH nos avisa a los responsables de personal de cada área, y nosotros se las tenemos que mandar por el lote, o sea el correo de cada empleado, entonces le sale en pantalla la planificación de...mes por mes, los últimos días de un mes le mandamos la planificación para el mes siguiente, entonces ya tienen una semana para anotarse, esa

semana, y esa semana ellos ya saben, les sale en pantalla los horarios, los días, hay turnos a la mañana y a la tarde, para comodidad de ellos, y se esta tratando de..., de ir mejorando en esta capacitación.

Ahora estamos trabajando en el tema, a ver si conseguimos aquí en casa de gobierno un lugar donde se pueda dar, porque ahora queda muy lejos, Juan B. Justo al 5000, queda muy a trasmano, por eso no van muchos agentes, y es comprensible no...entonces vamos a ver si conseguimos para el año que viene acá en casa de gobierno, cosa que les quede más fácil de llegar a todos y lo tengan más a mano.

¿Cómo es la convocatoria a empleados de otras áreas, le llega?

Sí, si les llega a todos, con la aclaración que se comuniquen con la oficina de Personal, por ejemplo de fiscalía de estado y yo los tengo que anotar en el curso, son cupos limitados y...así que nos apuramos en mandarles la información para el mes que lo quieran hacer.

¿Cobran en tiempo y forma?

Sí, si, si... hay un cronograma que sale todos los meses y se cumple a rajatabla.

¿Donde suelen cobrar, por banco?

Todos cobran por banco, si, todos cobran por banco, sale el cronograma, y cada uno cuando entran a trabajar a la administración pública decide cada empleado, en que sucursal quiere que se le deposite el dinero, y ahí se le abre una cuenta y se le deposita

¿Cómo es la relación con el sindicato?

La relación que tenemos nosotros con el sindicato, no la hacemos nosotros directamente, esa ya va a nivel director....dirección general de personal y ellos son los que tienen, por intermedio, ahora por intermedio de Faló es el que mantiene una relación, Marcelo Faló, es el que mantiene una relación directa

con el sindicato, nosotros no tenemos relaciones directas con el sindicato.

¿Cuál es la influencia del sindicato?

El grado de influencia del sindicato y...yo creo que su influencia...nosotros no la recibimos directamente creo que a esta la recibe, como se decía antes, el contacto que tiene con el sindicato es la dirección general de personal y la secretaría de información pública, así que nosotros ya recibimos, como quien dice, todo cocinado, no es directamente eh... no nos concierne directamente a nosotros, estrictamente ya, nosotros recibimos las instrucciones con todo establecido.

¿Problemas típicos sindicales?

Y...los problemas típicos sindicales, yo creo que son las quejas a nivel de los puestos de trabajo, puede ser, de los cargos, hasta hace poco.

¿Cuál es la imagen del sindicato frente a los empleados?

Para el empleado público, te digo, está muy dividido las opiniones, hay gente que habla muy bien del sindicato, que gracias a dios tienen, te digo lo que escucho yo de los empleados, que hablan muy bien del sindicato. Y hay otra gente que le nombran el sindicato y no quieren sentir ni hablar, dicen que no los representa, que nunca le han conseguido nada....

¿Cuál es la posición habitual del sindicato?

Con el empleado es pasiva y combativa con las autoridades.

ENTREVISTA CON LA FISCAL ADJUNTA

¿Cuál es la misión de la Fiscalía?

Ay a ver dejame pensar... el control de legalidad de los actos administrativos del estado y la defensa del patrimonio.

¿Qué objetivos a corto, mediano y largo plazo pretenden alcanzar?

A mediano plazo, simplificación de los trámites, a corto...ponerse al día con los expedientes atrasados, reducir los amparo por mora a través de la concientización de lo que son los pronto despacho y por último, evitar la burocratización de los trámites.

¿Cuáles son las políticas que guían el accionar de la organización?

Apego a la legalidad, respeto a la ley, trabajo en equipo, libertad de opinión, política de control de trámites.

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Fiscalía?

Fortalezas, tenemos.....solvencia legal y técnica, trabajo en equipo, política de control de trámites. Las debilidades pueden ser, insuficiencia en la comunicación con el fiscal, poco personal profesional, comunicación interdepartamental deficiente y órdenes contradictorias de vez en cuando.

¿Qué valores definen a la organización?

Honestidad, responsabilidad, capacidad, transparencia y accesibilidad.

¿Se realiza algún tipo de evento o celebración que identifica a la Fiscalía?

Sí, hacemos o mejor dicho festejamos los cumpleaños de los que somos en la privada, o sea, acá entre nosotros, las despedidas ya sean de fin de año que ahí se invita a más gente, como los relatores, alguno de mesa de entradas, etc; o despedida de que alguien se va.

¿Con qué criterios se conduce a las personas?

Acá hay una dualidad porque el fiscal es más bien autocrático y yo en cambio no, así que digamos que nos complementamos.

¿Cómo puede caracterizar las comunicaciones institucionales?

La verdad que son bastante malas, sobre todo a nivel horizontal, pero tratamos de pilotearla

¿Cómo se toman las decisiones?

Las toma el fiscal y si él no está las tomo yo, no hay mucha descentralización, sino más bien lo contrario.

Instrumento de evaluación del programa de capacitación

Curso: _____ Lugar: _____

Capacitador: _____ Fechas: _____

A. Aspectos educativos

1. Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa de adiestramiento encerrando en un círculo un número de la siguiente escala:

	Excelente	Muy Bien	Bien	Satisfactorio	No Satisf.
Logro de los objetivos del programa	5	4	3	2	1
Logro de los objetivos personales	5	4	3	2	1
Relevancia del contenido para mi situación de trabajo	5	4	3	2	1
Efectividad de las técnicas y metodología de adiestramiento	5	4	3	2	1
Organización del programa	5	4	3	2	1
Utilidad del material del programa	5	4	3	2	1
Efectividad de los docentes	5	4	3	2	1

2. En cuanto al tiempo de duración del programa, éste fue:

- Muy largo
- Muy corto
- Adecuado

Nota: Esta página puede ser modificada para servir como forma de evaluación en sesiones individuales cambiando la pregunta número dos a: "La duración de la sesión fue ...". Otras preguntas podrían ser: ¿Qué aspectos adicionales le gustaría haber incluido en esta sesión? ¿Qué sugerencias tiene usted para mejorar el programa?

3. Por favor indique las cinco sesiones **más** importantes para su trabajo (díganos cuál fue la más relevante).

4. Señale las cinco sesiones que fueron **menos** relevantes para su trabajo (díganos cuál fue la menos relevante).

5. ¿En qué temas le hubiera gustado utilizar más tiempo (profundizar)?

6. ¿Qué aspectos adicionales le hubiera gustado incluir en el programa?

B. Aspectos administrativos

Evaluar cada uno de los siguientes aspectos del programa encerrando en un círculo un número de la escala siguiente:

	Excelente	Muy bien	Bien	Satisfactorio	No satisf.
Alojamiento	5	4	3	2	1
Comida	5	4	3	2	1
Salón de clases	5	4	3	2	1
Apoyo administrativo	5	4	3	2	1
Actividades sociales	5	4	3	2	1
Transporte local	5	4	3	2	1

Sugerencias y comentarios:

Formato para informe de una visita de seguimiento

Nombre de la persona visitada: _____

Lugar visitado: _____ Fecha : _____

Programa de capacitación al que asistió: _____

1. Objetivos de la visita de seguimiento:
2. Personas entrevistadas:
3. Conocimientos principales adquiridos y aplicaciones del programa de capacitación:
4. Asistencia proporcionada por los supervisores/otros:
5. Problemas encontrados en el trabajo:
6. Apoyo que se dio durante la visita:
7. Apoyo adicional requerido para facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades:
8. Otras recomendaciones:

PRESENTACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS

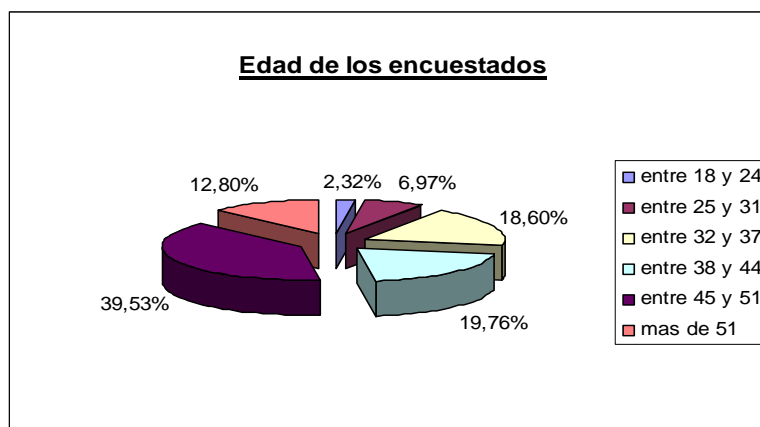
A continuación se exponen los resultados obtenidos de la observación y del análisis cuantitativo ⁵⁵ y cualitativa ⁵⁶ de las seis dimensiones relevantes de Schlemenson.

Dimensión Nº 1: PROYECTO

Al preguntar a los empleados cuáles eran Misión, Visión, y Objetivos Estratégicos de la Fiscalía, no sólo encontré que la mayoría no sabía o no contestaba, sino que también existe una disparidad de versiones sobre estos mismos conceptos.

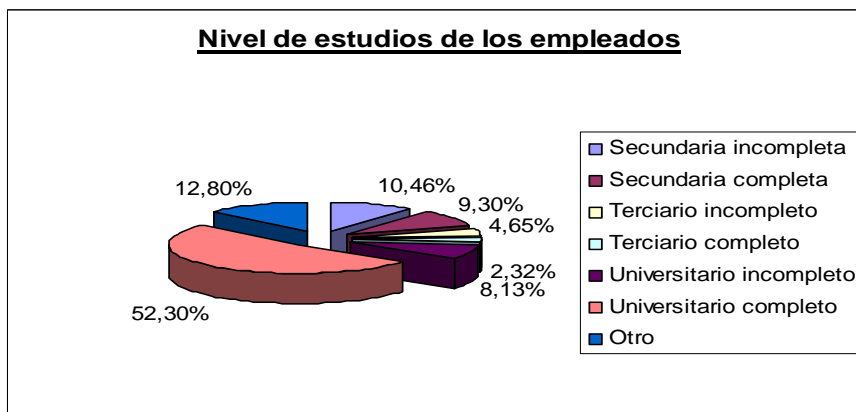
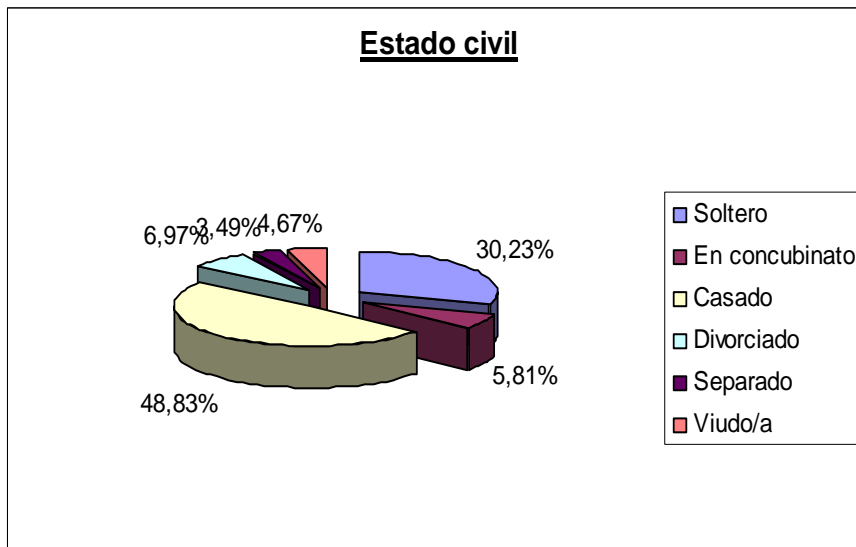
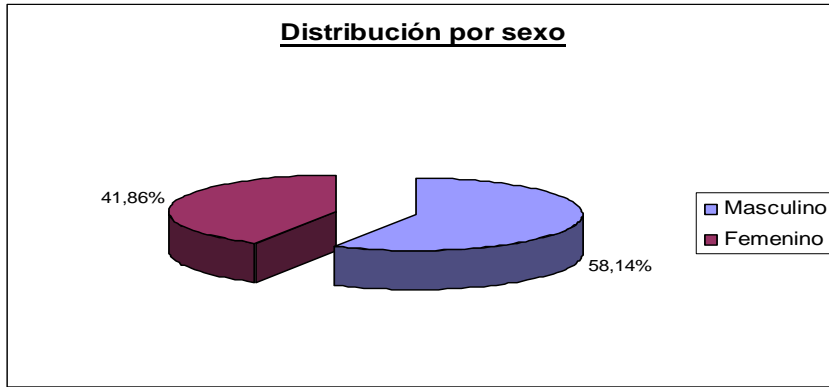
Dimensión Nº 2: ESTRUCTURA

En este punto expondré los datos referidos a las edades, género, estado civil y nivel de estudios alcanzado por el personal.



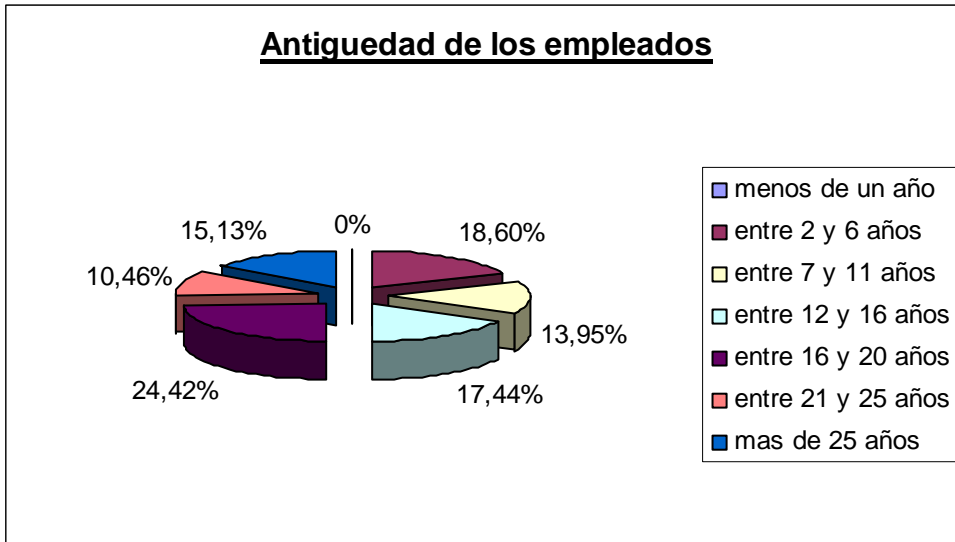
⁵⁵ Análisis cuantitativo de las encuestas efectuadas a los empleados de planta permanente de la Fiscalía de Estado de la Provincia de Córdoba.

⁵⁶ Análisis cualitativo de las entrevistas realizadas al personal de RRHH de la Dirección General de Personal.



Distintas orientaciones

Carrera	Boletín Oficial	Archivo	Procuración	Fiscalía	Seguro
Terciario incompleto	1 Abogacía				3 Humanista Analista de Sistema Técnica turismo y hotelería
Terciario Completo					2 Educación Física Analista Programador
Universitario Incompleto	Abogacía	2 Abogacía Arquitectura	1 Abogacía	4 Contador Público Cs Económicas	
Universitario Completo	4 Abogacía Escribana Contador Público	4 Abogacía Archivística Notario-Abogado Abogada	2 Abogacía	33 Abogado – Notario (2) Abogacía (21) Contador Público (8) Analista Programador (2)	2 Abogacía
Otro	Encuadernador Primario 3	Prof. En Cs jurídicas Teológico Primario		Universitario de Posgrado Primaria 2	Adm. De Empresas

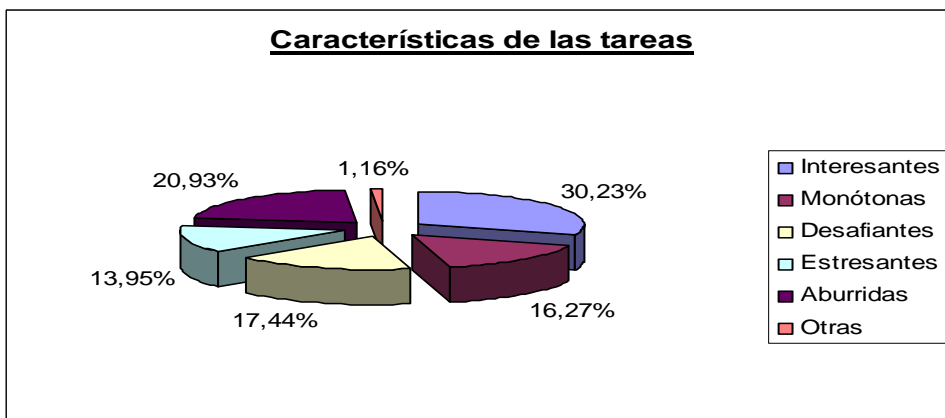


Dimensión Nº 3: CONDICIONES DE TRABAJO

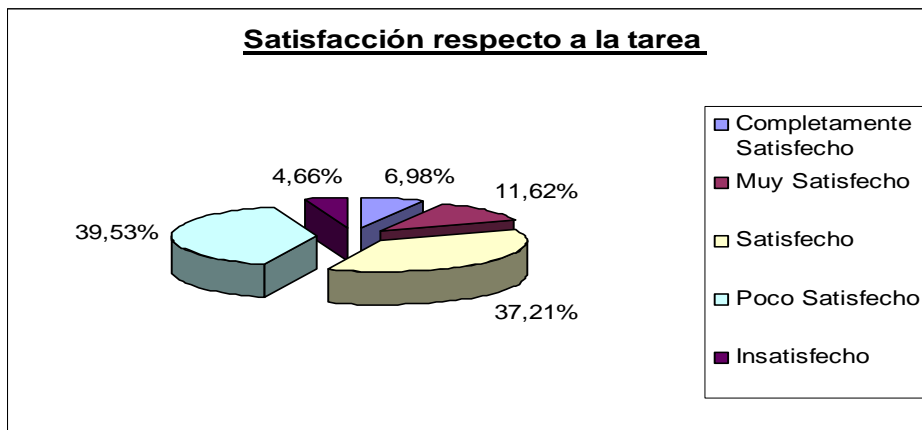
A esta dimensión, la he dividido en distintas variables en pos de analizarla minuciosamente.

3.1- Tarea

En la Fiscalía, en cuanto a este ítem, los encuestados describieron su tarea como interesantes un 30,23%, monótonas un 16,27%, desafiantes un 17,44%, estresantes 13,95% y aburridas el 20,93%.



A su vez, los empleados respondieron que están completamente satisfechos un 6,98%; muy satisfechos, el 11,62%; satisfechos un 37,21%; poco satisfechos el 39,53% e insatisfechos sólo el 4,66%.



Cuando se les pidió que explicaran porqué estaban poco satisfecho o insatisfecho con las tareas que realizan respondieron lo siguiente:

En el Boletín Oficial,

- ✓ Falta de personal y de interés del gobierno; poca importancia que se les da como empleados.
- ✓ No hay organización ni jefaturas.
- ✓ Cansador y abrumador, tarea monótona, poco contacto con el usuario.

En la Procuración,

- ✓ Demasiadas cosas y poco tiempo.

En el Archivo de Gobierno,

- ✓ Poca importancia y relevancia que le da Fiscalía a nuestra área.
- ✓ Condiciones edilicias y de mobiliario, vergonzosas.

Seguro de Vida,

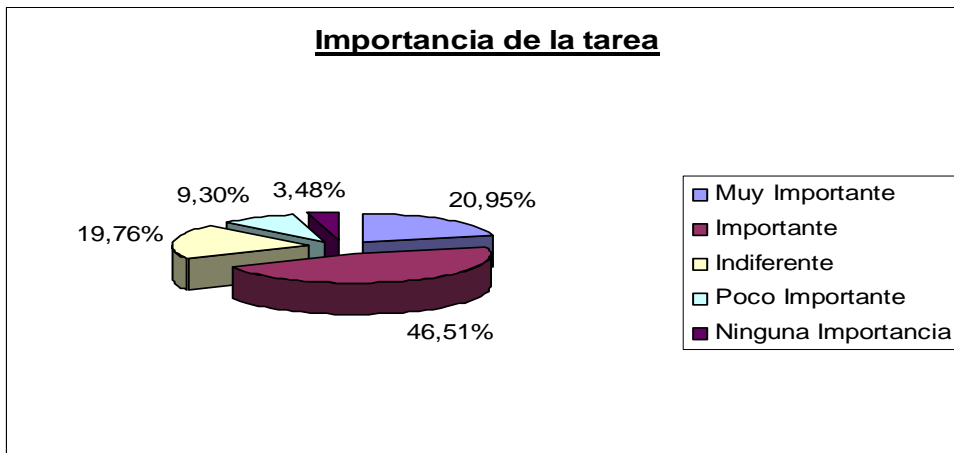
- ✓ Muchos expedientes, los usuarios se molestan por los atrasos.
- ✓ Pocas posibilidades de crecer en la organización.

Fiscalía,

- ✓ No satisface mis expectativas.

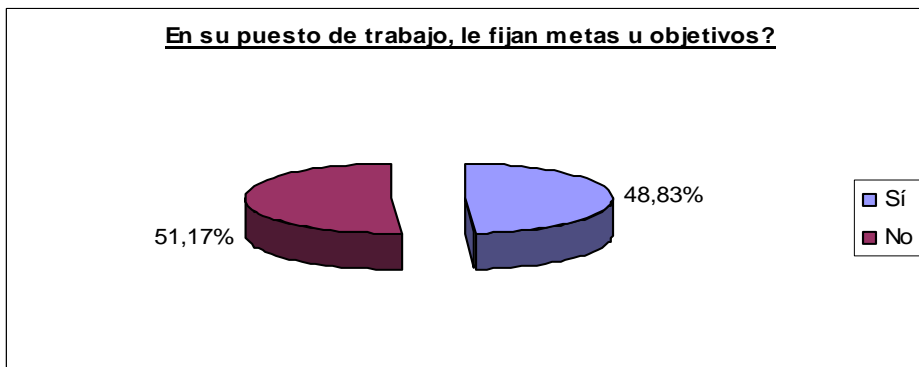
- ✓ Tareas monótonas, no hay innovación.
- ✓ Tareas aburridas, mecánicas, no hay aporte personal.
- ✓ Tareas monótonas, nadie indica ni se interesa por lo que hacemos.

En cuanto al grado de importancia que tiene la tarea para los empleados de la Fiscalía, estos contestaron:



3.2- Objetivos del puesto

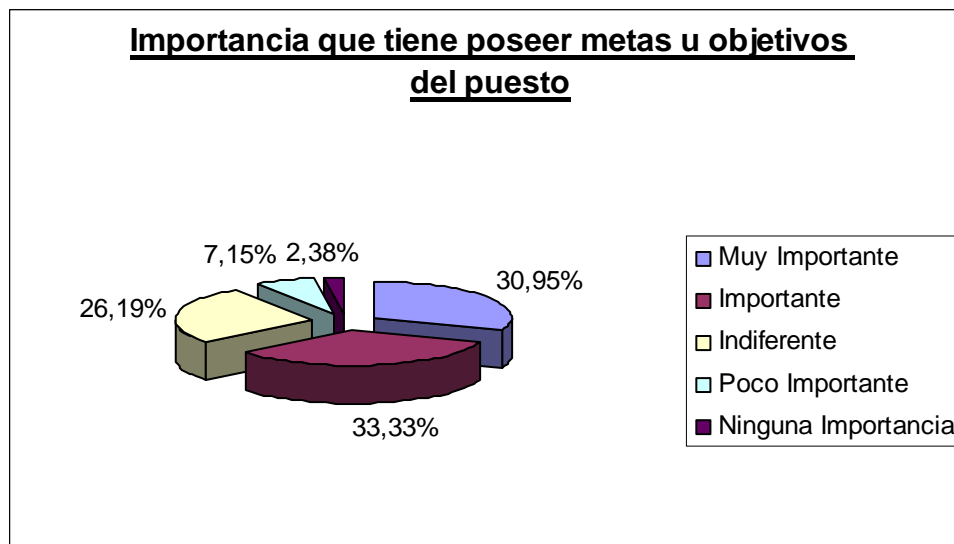
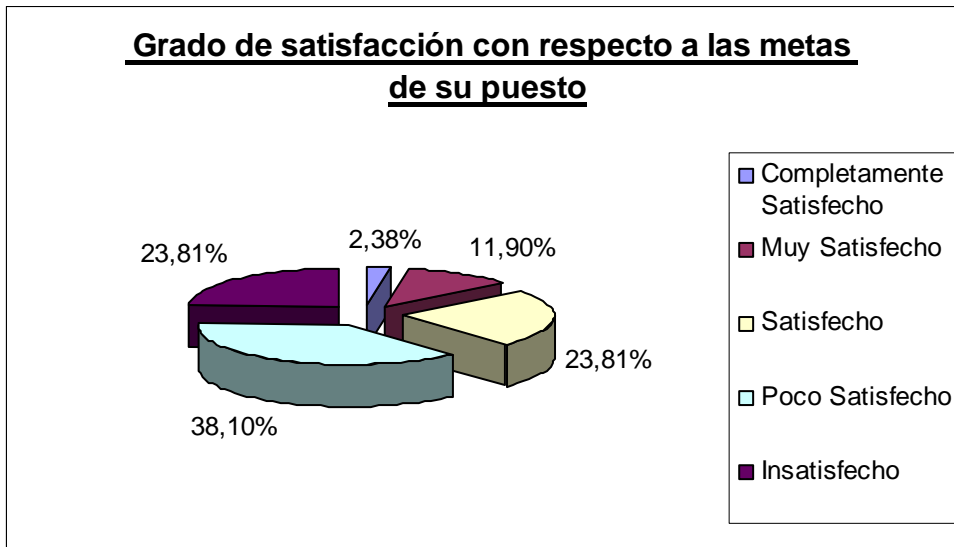
Un 51,17% de los empleados manifestó no tener objetivos en su puesto. Asimismo, al hablar con algunos supervisores, éstos dijeron que hay objetivos para cada puesto pero no son comunicados a los involucrados.



Por lo tanto, habría que trabajar sobre los trabajadores que ven poco claras las metas de sus puestos, considerando la importancia que ello reviste.

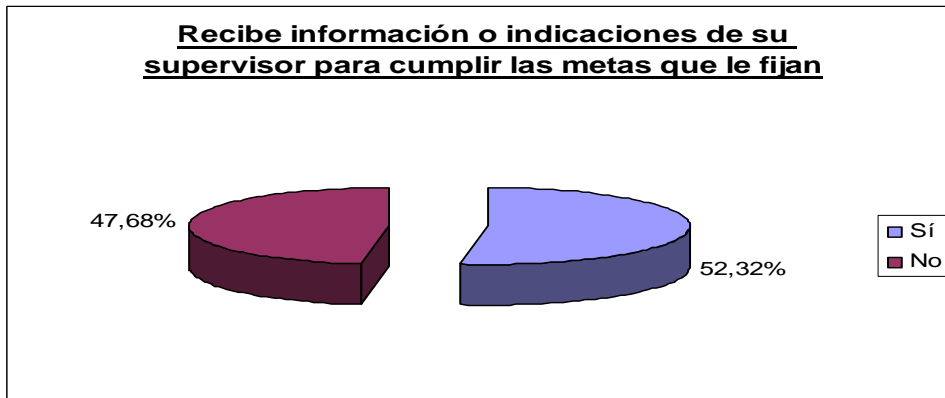
Ahora bien, del total de los encuestados que respondieron que sí reciben metas u objetivos, un 11,3% no explicó cuales eran; un 9,16% describió

metas u objetivos personales; el 14,4% menciona tareas y/o responsabilidades y por último, el 13,97% describe objetivos del puesto.

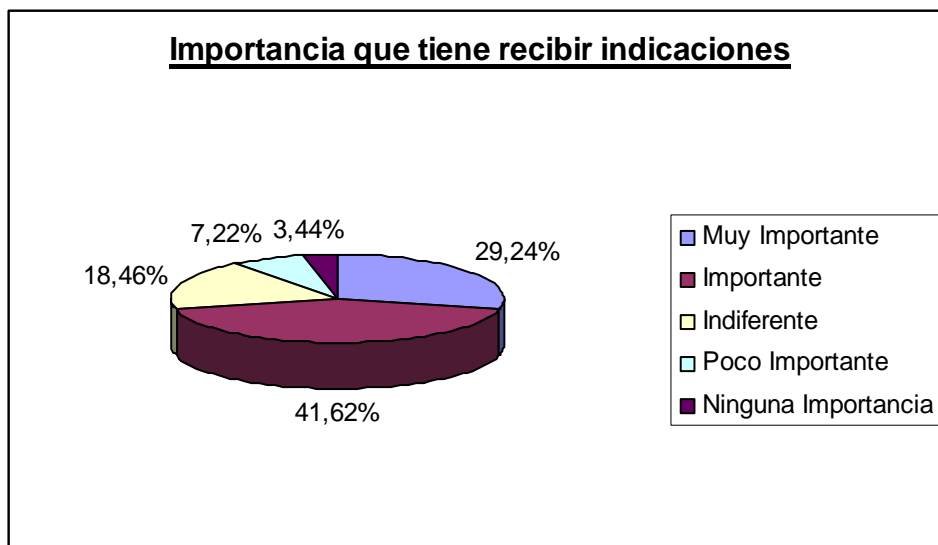
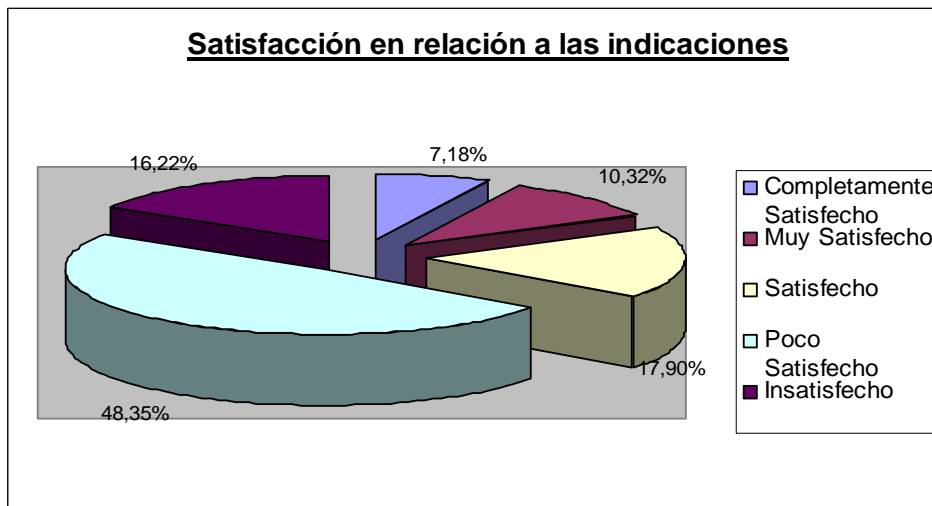


Estos dos gráficos se basan en el total de los que respondieron que sí tienen fijadas metas u objetivos. Es decir, que hablamos del 48,83% de los encuestados.

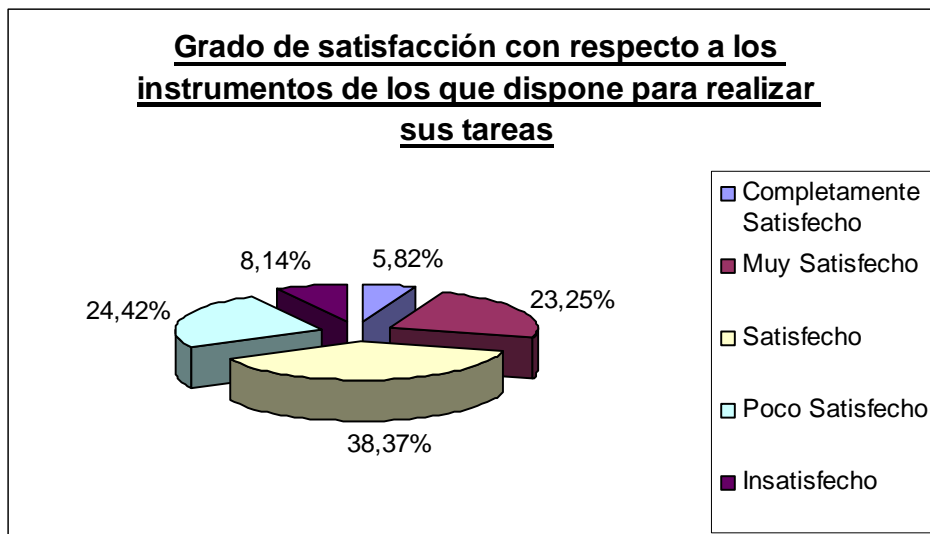
El 52,32% de los trabajadores recibe información de su supervisor, a continuación describiré qué tipo de indicación reciben y su grado de satisfacción e importancia que le dan a las mismas.



De este total que recibe indicaciones un 16.69% no las describió, un 34,45% dice que es eficiencia y eficacia, rapidez, mejor atención al público. El porcentaje restante 1, 18% hace referencia a que no son claras.



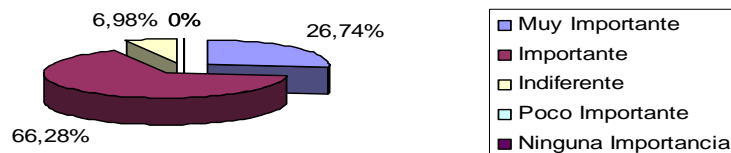
En relación a los instrumentos que poseen, el 5,82% está completamente satisfecho, un 23,25% está muy satisfecho, el 38,37% se encuentra satisfecho, el 24,42%, poco satisfecho y un 8,14% se siente insatisfecho. En cuanto al grado de importancia, el 26,74% respondió que es muy importante; el 66,28%, importante y el 6,98% le es indiferente.



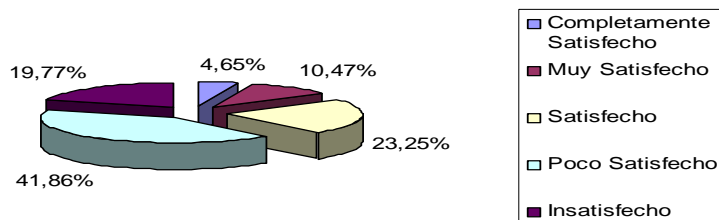
Los que respondieron poco satisfecho o insatisfecho y explicaron porqué, divididos por áreas, sus respuestas fueron las siguientes:

Boletín Oficial	Archivo de Gob.	Procuración del Tesoro	Fiscalía	Seguro
Escasa cantidad, no llegan a tiempo, además lleva un procedimiento burocrático obtenerlos. Renovación del parque de máquinas. Faltan computadoras	Falta de herramientas, que requiere inversión por parte de Fiscalía.	Falta de materiales como hojas, lapiceras, clips, etc.	Falta de materiales, son escasos. Computadoras e impresoras insuficientes.	Computadoras vetustas y sistemas operativos viejos. Escasa herramientas y de mala calidad.

Grado de importancia que tiene poseer todos los instrumentos de trabajo

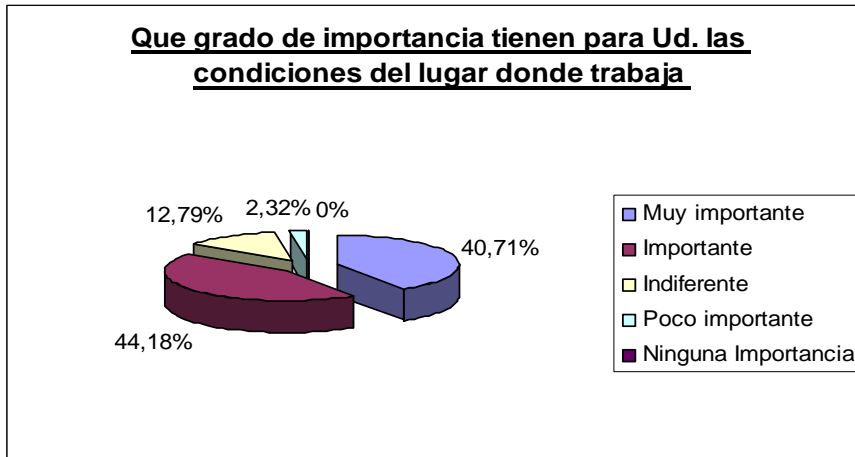


Cuán satisfecho se encuentra con respecto a las condiciones del lugar donde trabaja

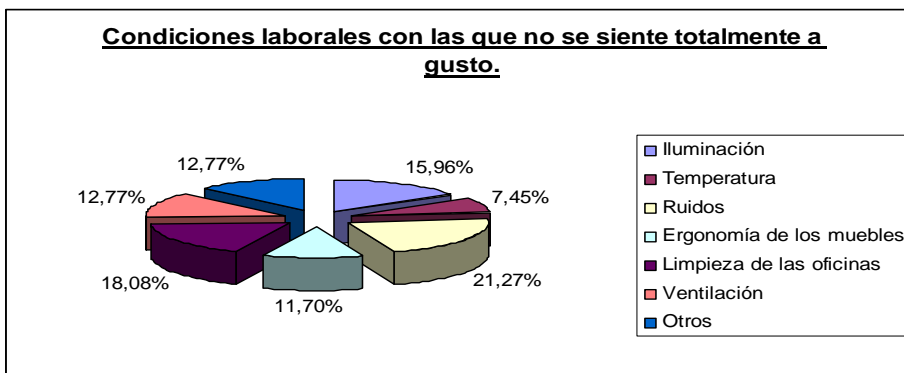


Los motivos de los que respondieron poco satisfecho o insatisfecho son:

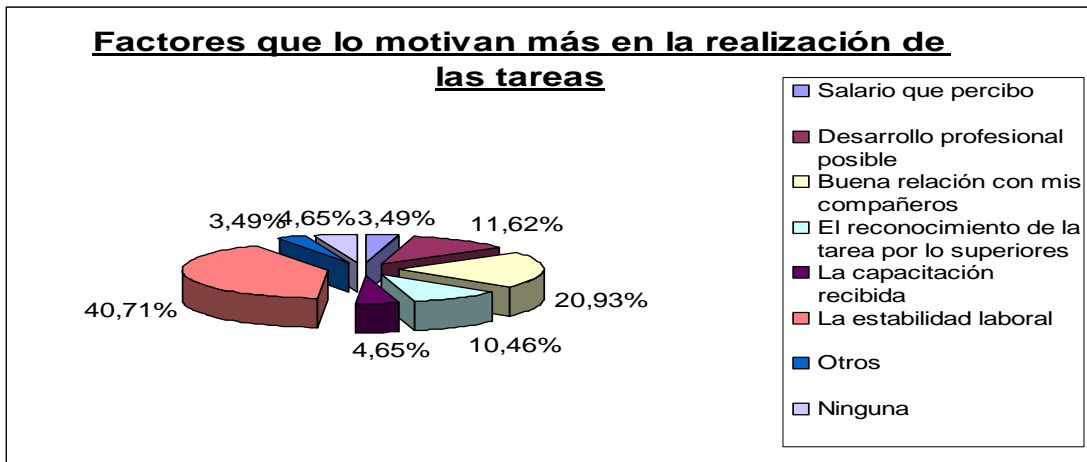
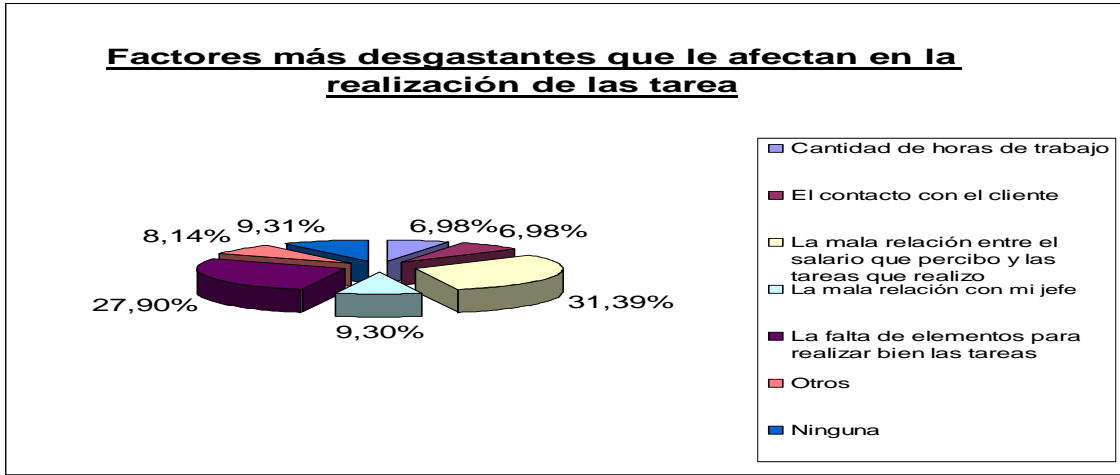
Boletín Oficial	Archivo de Gob.	Procuración del Tesoro	Fiscalía	Seguro
Olores químicos, el lugar es muy viejo y está lleno de tierra, el personal no limpia. No hay un adecuado estudio de seguridad e higiene; no hay orden. No posee buena luz y los escritorios son incómodos. Demasiado ruido.	No hay mantenimiento edilicio desde hace 20 años. El lugar está bastante descuidado, hace falta renovación, es viejo.	La iluminación es escasa al igual que la limpieza. El mobiliario habría que cambiarlo.	El lugar es oscuro, viejo, no hay limpieza, falta ventilación y arreglos de pared (revocar). Aire acondicionado ruidoso, inunda el piso, alfombra vieja.	Oficina sin ventilación. El lugar es sucio, desordenado y oscuro. Aire acondicionado ruidoso y no se escucha a la persona que habla.



Por otra parte, de las condiciones físicas, un 60% manifestó que efectuaría modificaciones. Un 7.45% modificaría la temperatura, un 11,79% la ergonomía de los muebles, un 21,27% el nivel de ruido, un 18,08% la limpieza de las oficinas, un 15,96% la iluminación y un 12,77% cambiaría otro aspecto del ambiente físico.

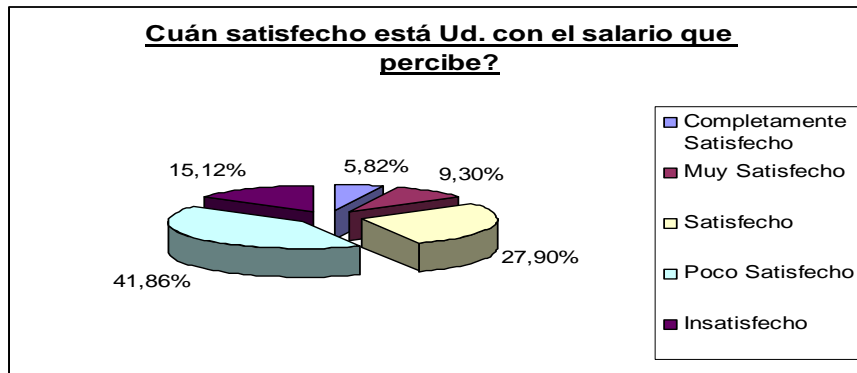


En cuanto a los factores más desgastantes, el 31,39% contestó que es la mala relación entre el salario que perciben y las tareas que realizan, siguiéndole la falta de elementos para realizar las tareas con un 27,90%; otro 9,31% contestó ninguna; el 8,14%, otros y por último el 6,98% dijeron el contacto con el cliente y la cantidad de horas de trabajo.



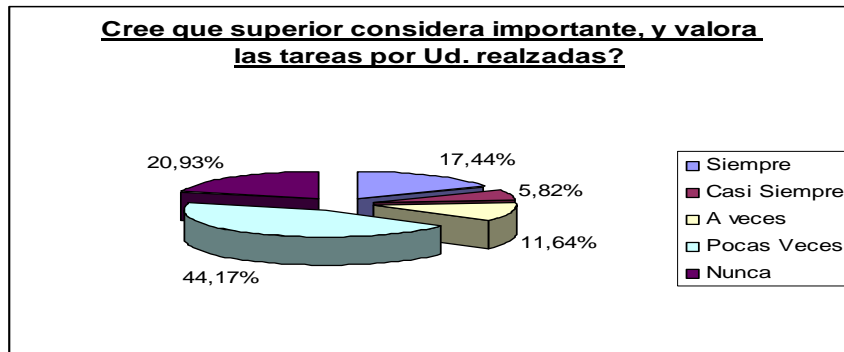
3.3- Salarios:

Un 5,82% de los miembros encuestados está completamente satisfecho; el 9,30% se encuentra muy satisfecho; un 27,90%, satisfecho; el 41,86% se siente poco satisfecho y el 15,12%, insatisfecho.

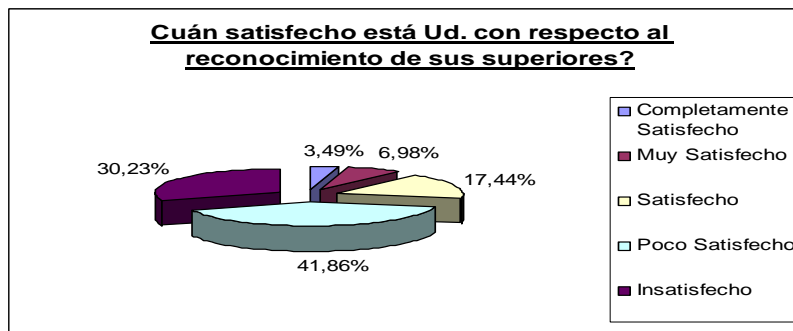


3.4- Reconocimiento simbólico

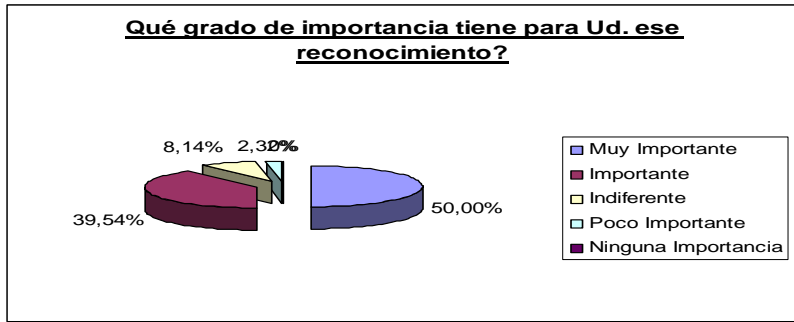
El 17,44% de los empleados encuestados dice que su superior siempre valora sus tareas; un 5,82% casi siempre; el 11,64% a veces es reconocido; el 44,17% pocas veces y un 20,93% asevera que nunca es valorado por su superior.



Nuevamente, y en similitud con el resultado de otra pregunta referida al reconocimiento, el 3,49% esta completamente satisfecho, el 6,98%, muy satisfecho; un 17, 44% satisfecho; el 41,86 se encuentra poco satisfecho y el 30,23% insatisfecho.

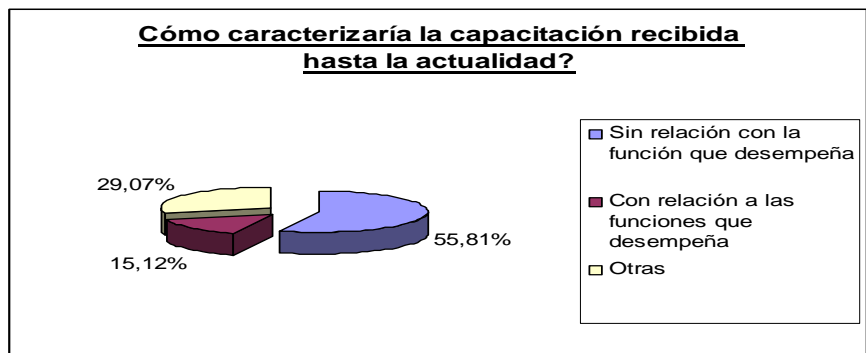


Además, el 50% de los encuestados reconoció que es muy importante para ellos ser reconocidos; 39,54% importante; 8,14% indiferente; 2,32% poco importante.

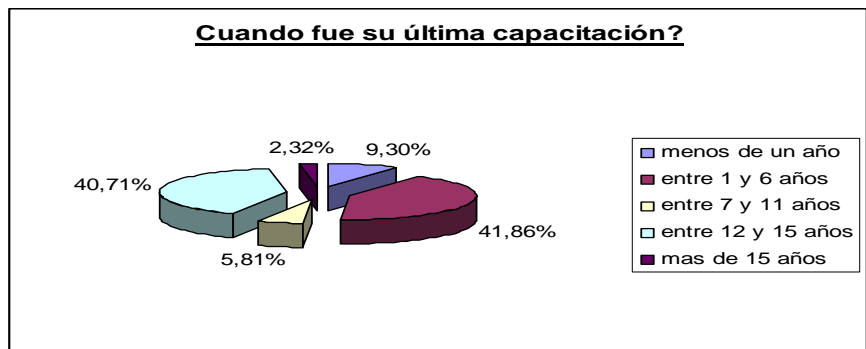


3.3- Capacitación

El 55,81% de los encuestados dijo no haber recibido formación con relación a la función que desempeña, mientras que sólo un 15,12% tuvo capacitación en concordancia a su puesto de trabajo. El 29,07% que respondió en la categoría “otros” hace referencia a que la capacitación la hizo por su cuenta o simplemente son aclaraciones de que necesitan entrenamiento.

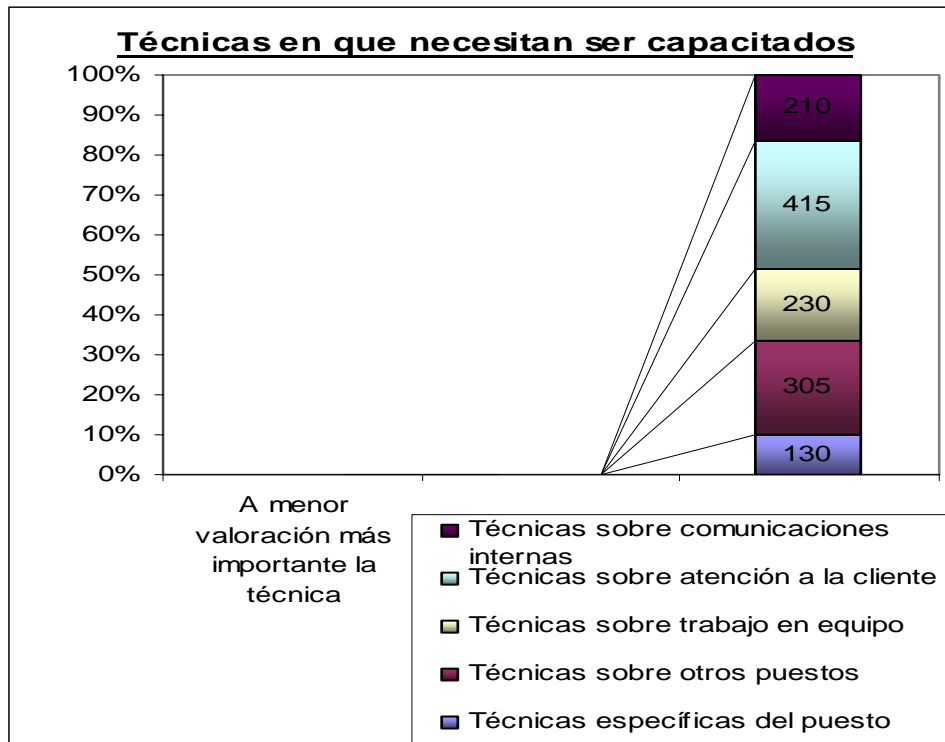


Por lo tanto, algo muy importante por destacar es que el 41,88% asevera que su último entrenamiento fue hace más de 15 años; el 40,71% fue entre 12 y 15 años atrás.



Otro aspecto a destacar es que consideran que deben ser capacitados

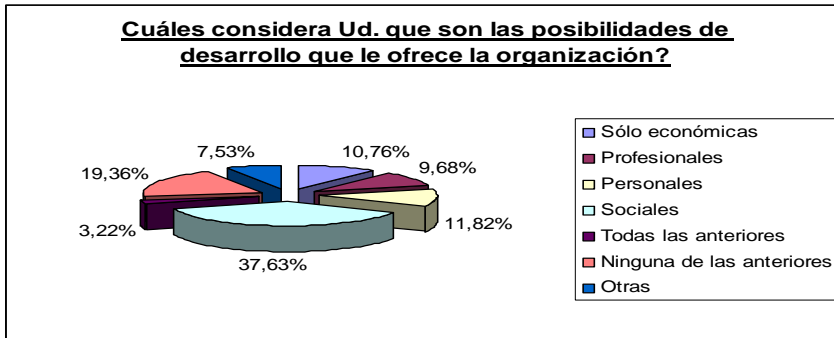
en técnicas específicas para el mejor desempeño en su puesto de trabajo.



Este punto es muy importante, debido a que si el trabajador no se encuentra bien capacitado para desarrollarse en su puesto, no sólo disminuirá su productividad sino que la persona estará desmotivada.

3.4- Carrera y posibilidades de Desarrollo

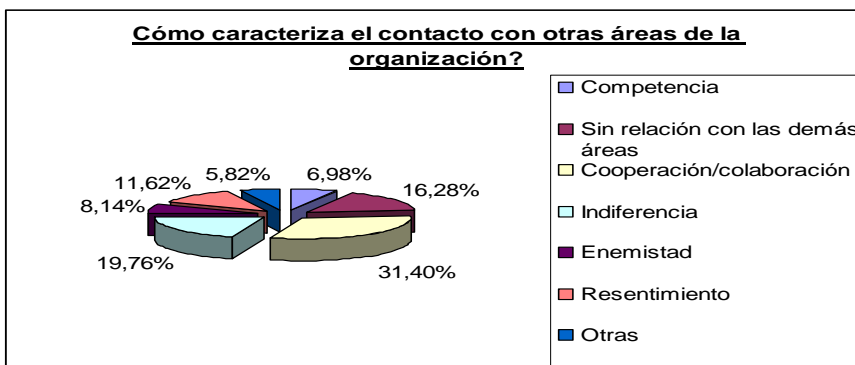
El 37,63% de los empleados indicó que la organización le brinda oportunidades de desarrollo social. El 10,76% indicó sólo económicas, un 11,82%, personales; el 9,68% profesionales; un 3,22% todas las anteriores; 19,36% ninguna de las anteriores y por último, un 7,53% "otras" sin especificar. En términos generales, en relación a las posibilidades de desarrollo profesional los empleados manifiestan que éstas son pocas, algunas o ninguna, considerando más aún que la carrera administrativa ya no existe por ley de emergencia económica desde la época del gobernador Mestre y todavía no ha sido restituida por el actual gobierno.



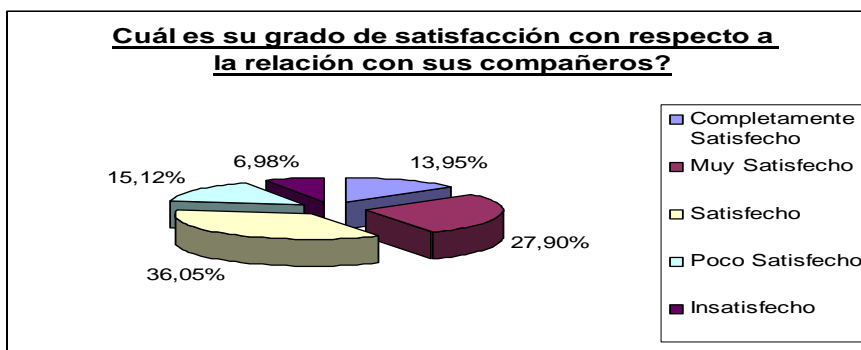
Dimensión Nº 4: INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL

4.1- Relaciones interpersonales

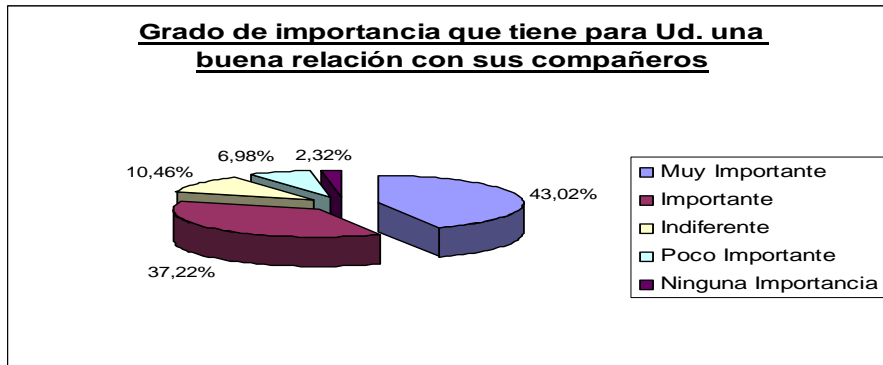
Los resultados de esta pregunta denotaron un factor positivo con respecto al clima laboral, puesto que el 31,4% indicó que en éste predominaba la cooperación y la colaboración entre las distintas áreas.



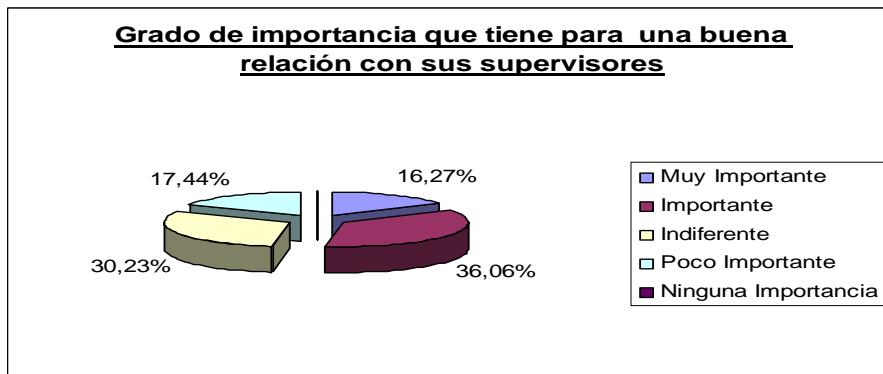
Con respecto a la relación con los compañeros los porcentajes fueron los siguientes:



Y el grado de importancia que los empleados le dan a éste ítem es:



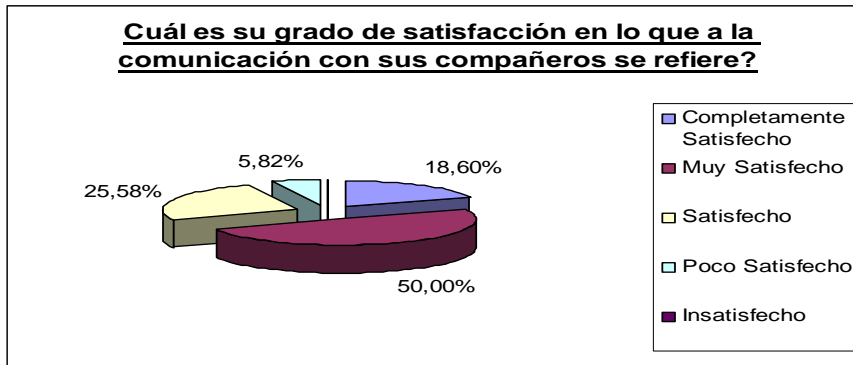
Sin embargo, el grado de satisfacción con respecto a los supervisores arrojaron los siguientes porcentajes:



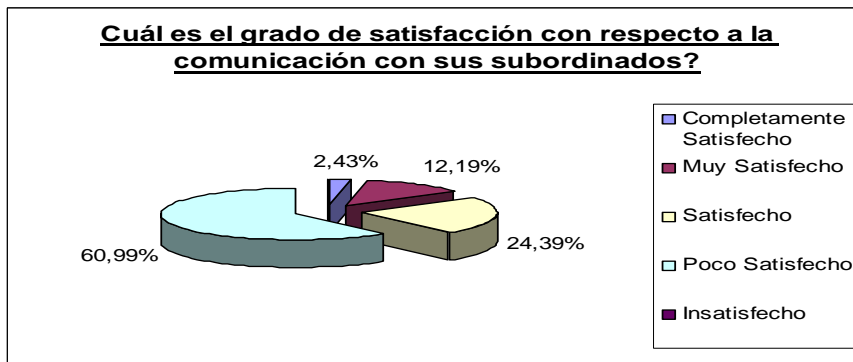
4.2- Comunicación

Al opinar sobre la comunicación existente en la Fiscalía, la denominada horizontal, es decir, entre compañeros de trabajo es la mejor calificada por los empleados, siendo que un 18,6% la definió como completamente satisfecho; el 50% está muy satisfecho; el 25,58%, satisfecho; 5,82% poco

satisfecho.

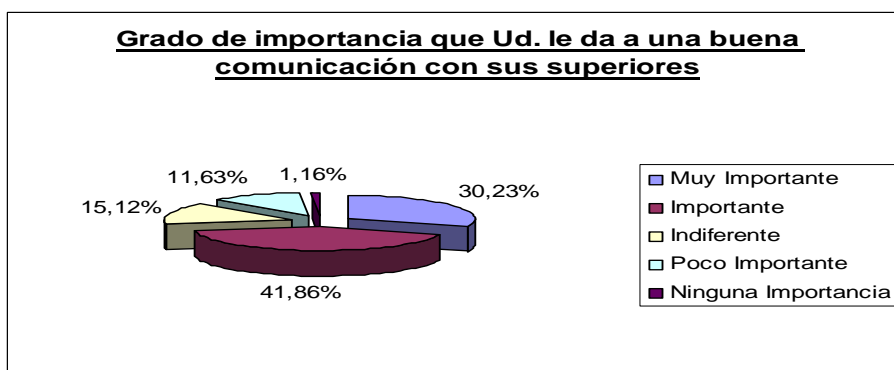
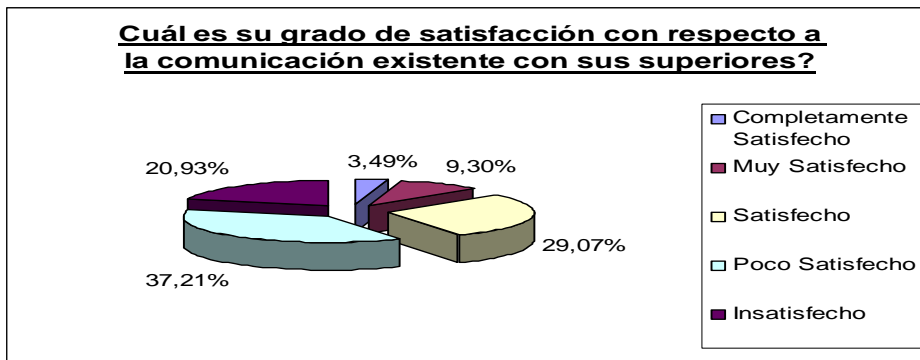


En esta variable, el foco de atención debe ponerse en la comunicación ascendente y descendente.



Aquí hay que destacar que es para el 82,93% es importante tener una buena comunicación con sus subordinados y un 17,07% la calificó como muy importante.





Dimensión Nº5: SISTEMA POLÍTICO

5.1- Delegación de autoridad:

Considerando el lado positivo de esta cuestión, el 64% de los individuos de la Fiscalía manifestó que no se delega la autoridad para tomar decisiones, es inexistente o mínima. La importancia de la delegación de autoridad, siempre y cuando los empleados tengan la capacidad necesaria para asumir responsabilidades o tomar decisiones importantes, es incuestionable. Por lo tanto, siendo que más de la mitad de los individuos de una población expresó que la delegación es escasa o inexistente, esta cuestión se convierte en un punto a trabajar y decidir al respecto. Si se comprobase que las personas que trabajan en la Fiscalía son capaces de tomar acertadamente ciertas decisiones relativas a sus puestos, se podría, por ejemplo, enriquecer los cargos otorgándoles mayor autonomía a sus ocupantes. Por otro lado, sería conveniente realizar una investigación más profunda que discrimine en que niveles de la estructura jerárquica se encuentran las personas que consideran

que no se les delega autoridad, porque probablemente el alcance de la delegación se relaciona con el nivel o posición que cada miembro ocupa dentro de la organización.

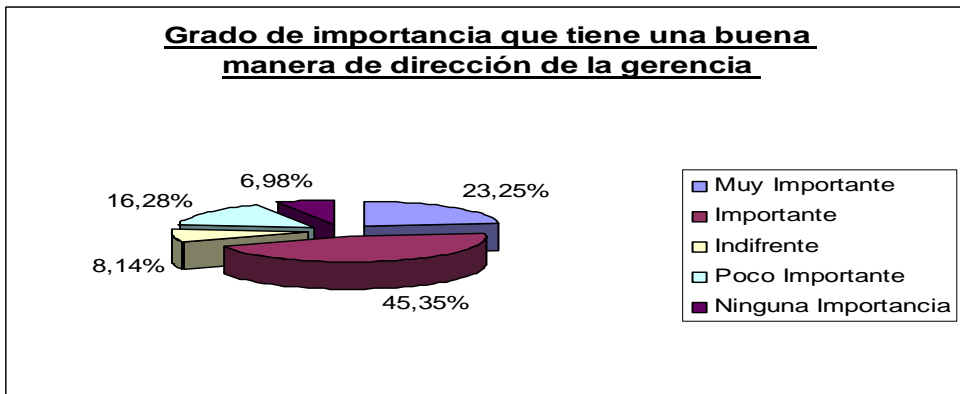
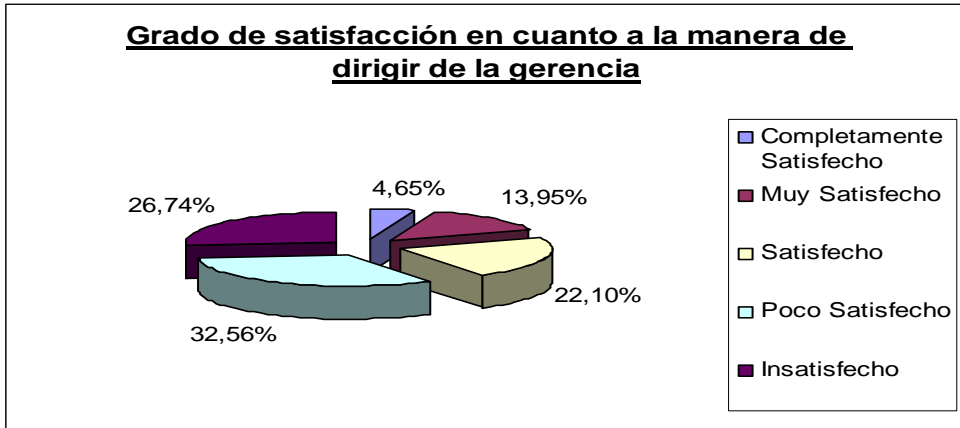


5.2- Estilo de conducción:

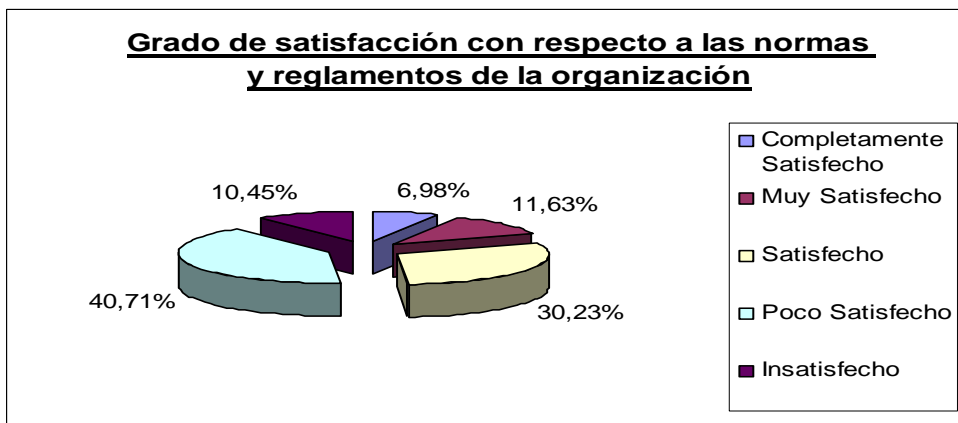
De acuerdo a mi observación personal y a las charlas informales que he tenido, la mayor cantidad de los empleados afirma que el estilo de conducción es Autoritario. En segundo lugar, están los que dicen que es Participativo.

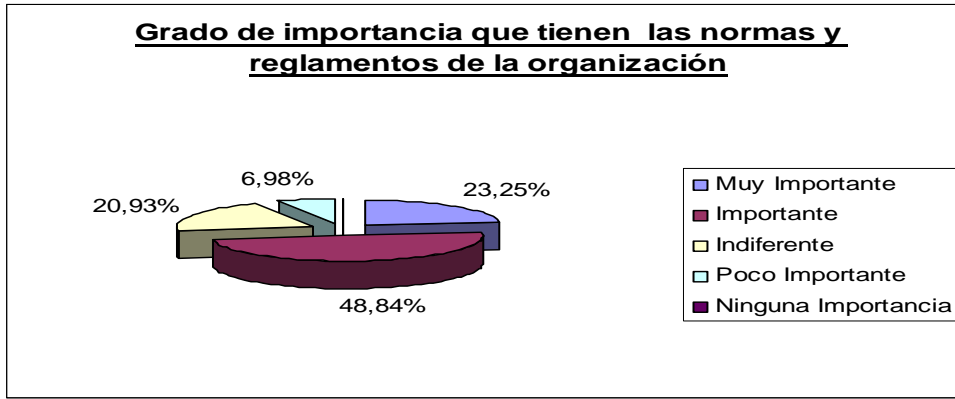
Nuevamente, se presenta la inquietud de conocer el nivel y la posición estructural que ocupan quienes se inclinan por juzgar al estilo de dirección de Autoritario o de Participativo. Los niveles medios, que tienen mayor y más directo contacto con la Dirección General y que toman decisiones pertinentes a sus áreas con libertad tenderán a afirmar que el estilo es participativo, en tanto que quienes reciben órdenes en lugar de decidir y perciben que la comunicación con sus superiores es mayoritariamente descendente (nivel operativo), se inclinarán a decir que es autoritario.

Con respecto a este ítem, el 4,65% de los trabajadores se encuentra completamente satisfecho en cuanto a la manera de dirigir por parte de la gerencia; el 13,95% muy satisfecho; un 22,10% satisfecho; el 32,56% poco satisfecho y el 26,74% insatisfecho.



Y en cuanto a las normas y reglamentos de la organización:





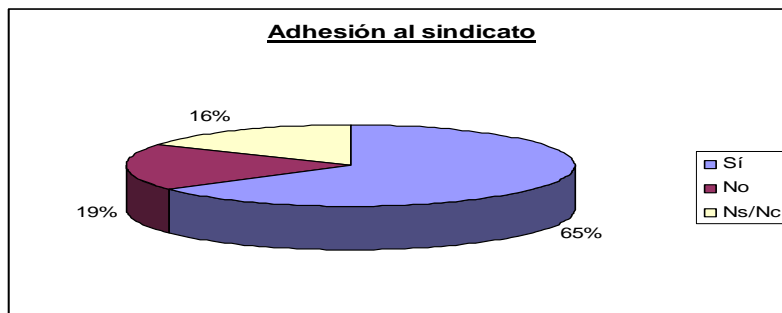
Dimensión N° 6: CONTEXTO

Es importante señalar la importante incidencia que tiene esta variable en la organización, ni olvidar que ésta es una organización abierta que se relaciona continuamente con el contexto.

Es por ello que la Fiscalía, como dijimos al inicio de este trabajo se comunica con distintos organismos como los Ministerios, el Boletín Oficial, el Seguro de Vida y el sindicato.

Sobre éste último el 65,11% de los empleados contesto que esta afiliado al SEP, un 18,68% dijo que no y el 16,27% se remitió al No sabe/No contesta.

Es importante destacar que en la entrevista con el Coordinador de Personal, éste nos informó que no todos los trabajadores se sienten representados por el sindicato y la relación que mantiene con las autoridades es de tipo combativa, mientras que con el personal es más bien pasiva.



BIBLIOGRAFÍA

1. Anastasi, A. "Test Psicológicos". 7^{ma} edición. Editorial Prentice Hall. México.1998.
2. Ander Egg, Ezequiel. "Técnicas de investigación social". Editorial Humanitas. Buenos Aires. Argentina. 1986.
3. Barrale Laura y La Valva Andrea. "Investigación de Mercado". Segunda Edición. Editorial Copiar. Colegio universitario Siglo 21. Córdoba, Argentina. 2004.
4. Blake, Oscar Juan. "Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación". Editorial Macchi. Buenos Aires, Argentina. 2000.
5. Davis, Keith y Newstron, John. "El comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional". 8^{va} edición (Tercera en español). Editorial Mc Graw Hill. México. 1991.
6. De Diego, Julián Arturo. "Manual de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social". Lexis Nexis. Abeledo_Perrot. Buenos Aires, Argentina. 2002.
7. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". 5^o Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1999.
8. Constitución Provincial de Córdoba. Reformada en Septiembre de 2001. Declaración Universal de Derechos Humanos. Convención Americana sobre Derechos Humanos "Pacto de San José de Costa Rica". Editorial La Cañada, Leyes Actualizadas. Córdoba, Argentina. Año 2003.
9. Delaire, Guy. "Motivar y Mandar". Ediciones Deusto S. A. Centroamérica. Segunda Impresión. 1995.

10. Dromi, Roberto, "Derecho Administrativo". Ciudad Argentina. Editorial de Ciencia y Cultura. Buenos Aires. Argentina. 1998.
11. Estatuto para el personal de la Administración Pública Provincial de Córdoba y su reglamentación. Ley N^a 7233, Ley N^a 6403. 1986. Dirección General de Personal de la Provincia.
12. Farrando, Ismael (h.) y Martínez, Patricia. "Manual de Derecho Administrativo". Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina. 2000.
13. Gellerman, Saul W. "Motivación y Productividad". Editorial Diana. México. 1983.
14. Ley Contrato de Trabajo N^o 20744.
15. Milkovich, George T. y Boudreau, John W. "Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia". Sexta Edición, Editorial Addison - Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware, EEUU. 1994.
16. Persegani, Patricia y Rovere, Ana maría. "Técnicas de investigación social". Editorial Copiar. Colegio Universitario IES Siglo 21. Córdoba. Argentina. 2003.
17. Rodríguez, Carolina; Zamboni, Pedro. "Diagnóstico organizacional". Editorial Copiar. IES Colegio Universitario. Argentina. Junio 2003.
18. Rodríguez, Darío. "Diagnóstico Organizacional". 3^o edición. Editorial Alfa Omega. Chile. 2000.
19. Roitbarg, Marcelo Ricardo. "Cuaderno de Derecho Civil. Guía de estudios". Parte General. A.Z Editora S.A. Buenos Aires, Argentina. 1995.
20. Roitbarg, Marcelo Ricardo. "Cuaderno de Derecho Civil. Guía de

- estudios". Contratos civiles y comerciales. A.Z Editora S.A. Buenos Aires, Argentina. 1995.
21. Sabino, Carlos. "El proceso de investigación". Editorial Lumen Humanitas. Buenos Aires. Argentina. 1996.
22. Schein, Edgar H. "Psicología de la Organización". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. México. 1982.
23. Schein, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo" (Una visión dinámica). Plaza & Janes Editores, S.A. España. 1985.
24. Schlemenson, Aldo. "Análisis organizacional y empresa unipersonal (crisis y conflictos en contextos turbulentos)". Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina. 1998.
25. Schultz, Duane P. "Psicología Industrial". 3^{ra} edición. Editorial Mc Graw Hill Editores. México. 1992.
26. Subhash, Puri. "Retention management" 1^{ra} edición. Editorial Prentice Hall. Argentina. 2001.
27. Toro Álvarez, Fernando. "Cuestionario de Motivación para el Trabajo - CMT-. Manual". Editorial Cincel Ltda. Medellín. Colombia. 1985.
28. Toro Álvarez, Fernando. "Desempeño y Productividad". Editorial Cincel Ltda. Medellín. Colombia. 1985.
29. Villafañe, Justo. "Imagen Positiva - Gestión Estratégica de la Imagen de Empresa". Edición pirámide. Madrid, España. 1993.
30. Werther, Williams B. y Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999.
31. Pág. bajadas de Internet:

www.coachingempresarial.com/documentos/satisfaccioneneltrabajo.htm